



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA ARTESANAL CALZADO “SANTI”, EN LA PARROQUIA PICAIIHUA DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO A PARTIR DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2015.

AUTOR:

MARLON VINICIO CHAGLLA CHANGO

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Marlon Vinicio Chaglla Chango, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

DIRECTOR

.....

Ing. Norberto Hernan Morales Merchan

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Marlon Vinicio Chaglla Chango, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 17 de Diciembre del 2017

.....

Marlon Vinicio Chaglla Chango,

CI. 1803548203

DEDICATORIA

Dedico este proyecto principalmente a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento y por haberme dado la vida en general y permitirme haber llegado hasta el momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mi hermano por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar. A mi sobrina Samantha quien es una de mis mayores motivaciones. Y finalmente a mi Esposa compañera inseparable de cada jornada ella represento gran esfuerzo y tesón en esos momentos de decline y cansancio y mi hijo Emiliano mi inspiración fundamental para dar cumplimiento al presente proyecto.

Marlon Vinicio Chaglla Chango

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora, a cada uno de los que son parte de mi familia a mi padre Segundo, mi madre Claudina, mi hermano Santiago, mi sobrina Samantha, mis tíos por siempre haberme dado fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado donde estoy ahora. Mi Esposa Yolanda y mi hijo Emiliano quienes con su presencia me ayudaron con fuerza para superarme y lograr este objetivo de mi formación profesional, a mi director de tesis quien me ayudo en todo momento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.1.1 Antecedentes Históricos	9
2.2 MARCO TEORICO	10
2.2.1 Introducción	10
2.2.2 ¿Qué es la planificación estratégica?	13
2.2.3 Etapas de un plan estratégico.....	13
2.2.4 Principios del Plan	17
2.2.5 Proceso del plan estratégico.....	18
2.2.6 Principios de la planificación estratégica.....	19
2.2.7 Metas de la planificación estratégica	19

2.2.8	Planeación Estratégica	20
2.2.9	Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	21
2.2.10	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	21
2.2.11	La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	22
2.2.12	Mapa Estratégico	23
2.2.13	Perspectiva Financiera	23
2.2.14	Perspectiva Del Cliente.....	24
2.2.15	Perspectiva De Proceso Interno	25
2.2.16	Perspectiva De Crecimiento (Formación Del Recurso Humano Y Tecnología)	25
2.2.17	¿Qué Es Un Sistema De Información?	26
2.2.18	Misión:	28
2.2.19	Visión.....	28
2.2.20	Participación en el Mercado	29
2.2.21	Cultura Organizacional	29
2.3	FUNDAMENTACION TEORICA	30
2.4	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	35
2.4.1	Idea defender.....	35
2.5	VARIABLES	35
2.5.1	Variable Independiente	35
2.5.2	Variable Dependiente	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		36
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACION	36
3.2	TIPO DE INVESTIGACION: Descriptiva.....	36
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.4	MÈTODO DE INVESTIGACIÓN	37
3.5	MÈTODO DE OBSERVACIÓN.....	37
3.6	MÈTODO INDUCTIVO	37
3.7	MÈTODO DEDUCTIVO	37
3.8	MÈTODO DE ANÁLISIS.....	37
3.9	FUENTES Y TÈCNICAS PARA RECOLECCION DE LA INFORMACION	38
3.9.1	Fuentes primarias	38
3.9.2	Entrevistas.....	38

3.10	FUENTES SECUNDARIAS	39
3.11	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	39
3.12	RESULTADOS GENERAL APLICADO AL GERENTE	40
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	82
4.1	PROPUESTA PLANTEADA.....	82
4.2	ESTRATEGIA N° 1.....	82
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES.....	114
	BIBLIOGRAFÍA	115
	ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Análisis FODA.	16
Tabla 2: Tipo de calzado	44
Tabla 3: Lugares	45
Tabla 4: Frecuencia de compra.....	46
Tabla 5: Calzado que usted utiliza.....	47
Tabla 6: Presupuesto por un par de calzado	48
Tabla 7: Atención	49
Tabla 8: Compra calzado.....	50
Tabla 9: Empresa de calzado	51
Tabla 10: Ubicación estratégica	52
Tabla 11: Promociones	53
Tabla 12: Medios de comunicación.....	54
Tabla 13: Rivalidad entre competidores	62
Tabla 14: Amenaza de nuevos competidores	63
Tabla 15: Amenaza de productos de sustitutos	64
Tabla 16: Poder de negociación los proveedores	64
Tabla 17: Poder de negociación los compradores	65
Tabla 18: Calificación	65
Tabla 19: Criterio de calificación	65
Tabla 20: Factores de valoración EFE.....	76
Tabla 21: Jornada y horarios de trabajo	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de calzado	44
Gráfico 2: Análisis e interpretación	45
Gráfico 3: Frecuencia de compra	46
Gráfico 4: Calzado que usted utiliza	47
Gráfico 5: Presupuesto por un par de calzado	48
Gráfico 6: Atención	49
Gráfico 7: Compra calzado	50
Gráfico 8: Empresa de calzado.....	51
Gráfico 9: Ubicación estratégica	52
Gráfico 10: Promociones	53
Gráfico 11: Medios de comunicación	54
Gráfico 12: MICROZONA.....	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Maquinas	116
Anexo 2: Maquina sosegadora; esta nos permite coser el forro por dentro y hacer la costura más vistosa para el mejor terminado del calzado.	116
Anexo 3: Maquina doble aguja: e nos permite coser el cuero del cazado como 2 líneas simultáneas lo que de fecha del terminado del calzado en forma rápida	117
Anexo 4: Maquina normal: nos permite coser el cuero de forma normal ya que posee 1 aguja	117
Anexo 5: CALZADO PASADOR	118
Anexo 6: CALZADO MOCASIN ENCARRUJADO	118
Anexo 7: MOCASIN ENCARRUJADO SERIE 235003	118
Anexo 8: PASADOR SERIE 25001	119
Anexo 9: MOCASIN SERIE 25005	119
Anexo 10: MOCASIN SERIE 25006	120

RESUMEN

El presente trabajo de investigación Plan estratégico de comercialización para la empresa artesanal CALZADO “SANTI”, en la parroquia Picaihua de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato a partir del segundo semestre del año 2015., tiene como finalidad satisfacer necesidades reales y realizar operaciones específicas a través de estrategias logrando la captación completa de clientes y a su vez ser líderes a nivel nacional en el campo del calzado. Para la investigación de un análisis FODA el cual permitió verificar la situación actual de la empresa encuestas realizadas a la población de Ambato que permitió conocer el mercado objetivo de la entidad, encontrando en los siguientes hallazgos deficiencia en atención al cliente, precios no accesibles, escasa publicidad, falta de capacitación al personal la presente propuesta permitirá darse a conocer en el mercado nacional a través de los medios de comunicación, logrando a la empresa posesionarse con ello incrementar la cobertura en el mercado nacional. Se recomienda la aplicación y seguimiento de las estrategias planteadas con la finalidad de tener mayor participación a nivel local y nacional.

Palabras clave: < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS > < PLAN DE COMERCIALIZACIÓN > < FODA > < MARKETING MIX > < ESTRATEGIAS DE MERCADO > < CALZADO> < AMBATO (CANTÓN) >

.....

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITILACIÓN

ABSTRACT

The present research work, strategic plan of marketing, in the "SANTI" footwear handi craft Company, in the Picaihua Parish Tungurahua province, Ambato canton, from the second semester of 2015 aims to satisfy real needs, and specific operations preform, through strategies achieving the customer`s complete catchment, and being national leaders in the field of footwear. Fort research, an analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats(FODA) Carried out, that allowed verifying the current situation of the company, surveys carried out to the Ambato population, allowed to know the objective market of the entity, encountering the following finding: Customer service deficiency,, prices are not accessible, little adverting lack of staff training. The present proposal will allow to enable them to become known in the footwear market through the media, achieving the company position, and thus to increase the coverage in the national market. The research paper recommends the application and monitoring of proposed strategies in order to have greater participation at local and national level.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <marketing PLAN> <FODA> <MARKETING MIX> <MARKET STRATEGIES> <FOOTWEAR> <AMBATO (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Las empresas de todo el mundo se enfrentan a acelerados cambios tecnológicos, apertura de mercados y agresiva competencia; retos cada vez mayores que deben ser superados para garantizar su competitividad y supervivencia, es por esto que plantear estrategias acertadas que direccionen a la organización para el alcance de sus objetivos les permite ser sostenibles en el tiempo.

Calzado “Santi” es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños; el enfoque de negocio se basa en ofrecer un producto mediante colecciones que brindan versatilidad y una excelente calidad en el proceso de producción.

Cuenta con una administración de prácticas empíricas características de las empresas con orígenes familiares. A partir de diferentes estudios se pondrá de manifiesto el desarrollo de este tipo de empresas y su ciclo de vida, logrando identificar los aspectos críticos que se trataran con carácter administrativo, implementando estrategias para mejorar el desempeño productivo, comercial, administrativo y financiero de Calzado “Santi”.

El desarrollo del presente estudio permite diagnosticar las condiciones actuales de funcionamiento de la empresa y la implementación de un cambio en todas y cada una de las áreas que conforman la empresa Calzado “Santi”, mediante el diseño del plan estratégico el cual generará el redireccionamiento de la empresa llevándola al alcance de los objetivos propuestos.

De esta manera realice el presente resumen de los capítulos desarrollados;

Capítulo N° 1: hablo de la situación actual de la empresa de sus inconvenientes por lo cual no han tenido auge en el mercado y los objetivos que planearemos para para el mejor funcionamiento dela misma.

Capítulo N° 2: Aquí recolectamos información de años anteriores para tomar como referencia el desarrollo del plan e ir innovando para el desarrollo correcto de la empresa siguiendo una idea correcta.

Capítulo N° 3: Realizo la metodología a seguir para planear una propuesta a seguir y de esta manera ir mejorando con los debidos datos tomados como referencia y ahí seguir el plan para el desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

EL PROBLEMA

En la empresa Calzado SANTI encontramos la siguiente información para analizar los problemas actuales por lo cual no tiene un desarrollo correcto de la empresa que no le permite salir en el mercado de tal manera que no tiene acogida para su comercialización, así tenemos;

En el área administrativa se pudo encontrar que la empresa no tiene una planificación correcta para su desarrollo ya que los colaboradores realizan su trabajo de manera desordenada lo cual provoca que la producción no siga un orden y de esta manera el retraso al momento de la comercialización.

No tiene una estructura organizacional lo que hace que cada colaborador no esté ubicado en el puesto adecuado para su mejor desempeño y de esta manera la producción no se realiza con un cronograma diario para su planificación en el proceso de producción lo que hace que no tenga un control adecuado.

En el área financiera la empresa no posee un capital necesario para la inversión en el producto lo que hace que se produzca lo mínimo para la comercialización esto se debe que no promociona su producto de manera correcta, la distribución no es bien planificada porque el personal de ventas no está capacitada para su mejor desempeño.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa artesanal Calzado Santi se dedica a la producción y comercialización de calzado para caballeros a nivel de la provincia de Tungurahua, fue creada en el año del 2005 como una tradición familiar, al transcurso de los años hasta la actualidad ha tenido una evolución administrativa y comercial importante, sin embargo, su visión es de corto plazo y su horizonte estratégico no es claro, calzado Santi necesita una estructura organizacional más analítica y de objetivos claros.

Debido al manejo continuo de la gerencia, todas las áreas (Administrativa, Mercadeo, Producción, Financiera) de la empresa no tienen un direccionamiento que permitan identificar un marco institucional y con ello una estructura organizacional acorde a su tamaño y proyección; según la gerencia de la empresa debe mejorar en aspectos como financiero y comercial.

Si bien es claro que la Gerencia de la organización reconoce sus limitaciones no cuenta con información real de la situación actual de la empresa, no posee un diagnóstico organizacional que le permita conocer el estado del arte de la organización, analizarlo y con base en él, determinar derroteros en los diferentes aspectos de producción, comercial y financiero que proyecten a Calzado Santi ,en el mercado con una estrategia clara de crecimiento y expansión acorde a su capacidad productiva y posicionamiento en el mercado.

Con base a lo anterior, se hace necesario desarrollar un análisis profundo del estado del arte de la organización que cuente con elementos de juicio acordes con la realidad del mercado para poder sugerirle a la gerencia acciones concretas para su crecimiento y desarrollo económico.

El presente trabajo pretende analizar cada área de la empresa, para luego diseñar el plan estratégico aplicado el cual logrará mejorar las condiciones administrativas que presenta actualmente, proyectándola a un periodo de cuatro (4) años y clarificando los recursos que se necesitan para el alcance de los objetivos de la organización.

La clave para ingresar a éste sector y mejorar la situación es la innovación especialmente en los diseños y en los insumos empleados que generen comodidad y estatus al cliente. Con una continua creatividad, fundamental en la generación de valor agregado al mercado del calzado, y logrando un manejo en la

especialización y la integración vertical entre la industria de insumos y manufacturas y de calzado final, se puede salir adelante y recuperar la confianza del sector, beneficiando así al consumidor final como los productores, así se puede ver claras oportunidades de crecimiento, tomando en cuenta un contexto real de lo que quiere el consumidor, el cual posiblemente se puede estar desaprovechando ya que se le está

dando mucho espacio a otras marcas que poco a poco han venido cultivando una cultura de moda en el calzado.

El proyecto tiene como propósito el diseño de un plan estratégico para la empresa Calzado Santi, el cual desarrolle herramientas que permiten el mejoramiento y la implementación de los cambios que requiere la empresa para ser competitiva.

Los resultados que se esperan en el campo administrativo son el correcto diseño de un plan estratégico, estructurado de acuerdo a las necesidades de la empresa logrando cambios significativos y de impacto en la organización.

Analizar y estructurar procesos en las áreas de recursos Humanos, financiera y producción que permitan analizar de mejor manera la situación de Calzado Santi, para tomar decisiones de mercadeo, ventas y servicios al cliente en forma acertada y oportuna.

Definir un marco estratégico que lleve al desarrollo de indicadores de medición para anticipar situaciones e impactos en la estructura financiera, comercial, de procesos y de recurso humano para lograr valores agregados a los productos y a la empresa en general.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es el impacto del plan estratégico de comercialización para la empresa artesanal Calzado Santi, para lograr una participación en el mercado.

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación Temporal: Año 2015

Delimitación Espacial: Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Picaihua

1.2 JUSTIFICACIÓN

En las actuales circunstancias de globalización y libre mercado mundial, las organizaciones empresariales se enfrentan a niveles de competitividad jamás vistos antes, las circunstancias de cada empresa y cultura no debe solo competir con sus pares de mercado local sino que se ven enfrentadas a organizaciones multinacionales que se estructuran de manera diferente, piensan más rápido y pretenden maximizar sus recursos en una escala casi exponencial.

Desde el punto de vista de la ciencia administrativa , el estudio de caso permite analizar las organizaciones y desarrollar la aplicación de ciertas teorías como el enfoque sistémico y el desarrollo continuo por nombrar algunas, una de las razones que justifican este hecho es el que al momento de llevar a cabo esta labor, resulta que algunos de los postulados teóricos, pierden su aplicabilidad, en razón a las circunstancias de modo , tiempo y lugar del contexto en que existe la empresa o actividad bajo estudio.

Bajo esta premisa se aborda la relación teórico-práctica en el desarrollo conceptual de plan estratégico que permite constituir el principal eje para el mejoramiento de las diferentes unidades funcionales de una empresa.

Desde el punto de vista práctico se buscara que la planeación estratégica sea un proceso mediante el cual inicie con el establecimiento de metas organizacionales y permita desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Mediante el diseño de un plan comercial integral encontrar las causas que hacen que la fábrica de Calzado SANTI se vea afectada al no tener un adecuado direccionamiento administrativo; asimismo convertir las bases teóricas en prácticas. Por otro lado se pretende presentar éste proyecto a manera de reto tanto profesional como personal, que nos sirva de experiencia para futuros planes en otras organizaciones.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, se acudirá al análisis del diagnóstico estratégico, el cual presentará las fortalezas y debilidades internas de

La organización, así como las amenazas y oportunidades externas que enfrenta la misma. Conociendo lo que es importante y la cultura de la empresa, que son las que definirán la filosofía empresarial.

Como futuros administradores de empresas esta investigación más que un trabajo de grado es una meta porque permite nuestro desarrollo profesional y personal, por otro lado en el país se necesitan administradores generadores de ideas que colaboren con el crecimiento de las organizaciones y la creación de microempresas. Su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a los problemas administrativos que presenta la fábrica.

Desde el punto de vista metodológico se identificara las características de la población estudiada en las cuales se evidenciara las formas de conducta, actitudes y comportamientos de la muestra investigada.

La empresa artesanal calzado Santi enmarcada dentro del sector del calzado va ser el laboratorio en el que se busca identificar cuáles son los factores que determinen el actual desempeño de la organización, desde el punto de vista práctico el proyecto hará aportes en el manejo productivo, financiero, comercial y técnico, coadyuvando el mejoramiento de los procesos, implicando un mejor manejo de sus recursos e incrementando la competitividad de la organización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan estratégico de comercialización para la empresa artesanal CALZADO “SANTI”, en la parroquia Picaihua de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, con el fin de lograr una mayor participación en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico para sustentar la investigación mediante información bibliográfica,
- Diseñar el marco metodológico sobre técnicas, herramientas y tipo de investigación a utilizar.
- Proponer un plan estratégico de comercialización para el segundo semestre del año 2015.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para tener un idea exacta del plan estratégico de comercialización se tomó como referencia la tesis de (Cassagne, 2017), donde se refiere a un sistema de valores deseables apropiados en el calzado para la época que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa. Estos valores se convierten en la base de la cultura corporativa orientando a la empresa a la consecución de sus propósitos, metas y objetivos llevándola a formar parte de las empresas progresistas de nuestro país

El respeto por las personas como elementos esenciales que permiten el funcionamiento de la empresa, es así como promovemos el respeto por la individualidad, valores, creencias, derechos y establecemos responsabilidades reciprocas mediante normas y expectativas compartidas.

Los valores éticos característicos del grupo humano son la honestidad, la integridad y la justicia, valores que van de acuerdo con los objetivos de la empresa y propician unas excelentes relaciones tanto a nivel interno como externo con clientes y proveedores.

La calidad se ha convertido en un reto permanente, basado en el compromiso y la responsabilidad, teniendo en cuenta que nuestro producto está dirigido a un sector económico exigente y son los clientes quienes definen la calidad en términos de confiabilidad. La reputación lograda depende directamente de la calidad del producto.

Competitividad, debido a que el mercado es cada vez más exigente respecto a los estándares de calidad, es necesario ofrecer cada día un mejor servicio y producto que satisfaga las necesidades de los consumidores.

También se consideró a la tesis de (Gonzales, 2017), que nos habla acerca de cómo tomar las estrategias implementadas para el desarrollo adecuado actuando con

perseverancia y organización con todo el personal de la empresa manteniendo una línea de valorar las condiciones a la que está expuesta la empresa y los retos deben ser superados para garantizar su competitividad y supervivencia, es por esto que plantea estrategias acertadas que direccionen a la organización para el alcance de sus objetivos que les permita ser sostenibles en el tiempo.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 Introducción

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Merino, 1941)

Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones. (Gardey, 2008)

En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.

Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (stakeholders, 2007)

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

El plan estratégico es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Las organizaciones diseñan los planes estratégicos para el logro de sus objetivos planteados, que pueden ser a corto, mediano y largo plazo según lo propuesto por cada organización. Usualmente son los presupuestos los que reflejan los resultados obtenidos de la aplicación de los planes estratégicos, arrojando buenos o malos resultados según la consecución de estos.

El proceso de la Implementación del Plan Estratégico, inicia cuando la gerencia pone manos a la obra en la estrategia de su unidad de negocio contando con unos objetivos estratégicos concretos direccionados al entorno que esta constantemente en transformación porque los productos y servicios dirigidos al cliente deben realizarse en dirección a sus gustos y preferencias, primordiales dentro del proceso productivo empresarial. (Lemus, 2009)

La globalización se debe combinar con un marketing interno de la empresa, es decir que se debe ser más eficiente, con mejora continua la cual pase de un término académico a uno practico, con capital humano tomando dimensiones estratégicas necesarias para que aporten valor a la empresa, con procesos cada vez más consolidados e integrados buscando máxima calidad y con proveedores que estén cada vez más integrados a la cadena de productiva.

Con lo anterior se concluye que con la implementación del Plan Estratégico se busca concentrarse en los objetivos factibles que logren que la organización compita y esté presente en todas las oportunidades y que este firme frente a las amenazas que tienen en su entorno.

Debemos buscar que la Planeación Estratégica sea un proceso que se inicie con el establecimiento de metas organizacionales y que sea capaz de desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines

buscados; teniendo en cuenta que siempre debe ser organizada y conducida con base en una realidad.

El Plan estratégico es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipado. (Lemus, 2009)

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro . La planeación es una de las actividades fundamentales dentro del proceso administrativo de una organización y es considerada como la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha. (Lemus, 2009)

La planeación establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo. Es un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en diferentes circunstancias.

En cambio se define como estrategia a el conjunto de acciones que conforma una empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento

correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica nos permite prever las contingencias y cambios que pueda deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Adicionalmente brinda herramientas de fondo y forma, como lo son, el propiciar el desarrollo de la empresa, reduciendo los niveles de incertidumbre futuros, mantiene una mentalidad futurista, aclarando más la visión de las empresas, establece un sistema racional para la toma de decisiones, reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

2.2.2 ¿Qué es la planificación estratégica?

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011)

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1999)

2.2.3 Etapas de un plan estratégico

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011). Según (Muchnick, 2000), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos dos a tres años.

Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 2000)

Según (Lerdon, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Según (Muchnick, 2000), hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista. Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción.

La misión de la organización. ¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes? La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “qué hacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas.

La visión de la organización. ¿Cómo queremos ser reconocidos? La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. (Armijo, 2011).

Esta apunta a establecer los grandes desafíos que la organización se plantea para el cumplimiento de su misión. A partir de la visión se deben estructurar las estrategias y proyectos asociados que permitan el logro de la misión establecida (Muchnick, 2000).

La visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; explicitar el marco conceptual que regula las relaciones entre la organización y su entorno; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la organización (Lerdon, 1999).

Los objetivos de la organización. ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2011)

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo (Muchnick, 2000) Ellos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión? (Lerdon, 1999).

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya que su impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable. Dichos resultados deben a su vez ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles (Lerdon, 1999).

Por otra parte, si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada Matriz de Análisis FODA.

Tabla 1: Matriz de Análisis FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

Fuente: (Muchnick, 2000)

Elaborado por: Marlon Chaglla

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

FORTALEZAS: actividad y atribuciones internas de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

OPORTUNIDADES: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

AMENAZAS: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.2.4 Principios del Plan

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Objetividad y cuantificación: Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc.

Flexibilidad: Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

2.2.5 Proceso del plan estratégico

La Planeación Estratégica es una tarea distribuida en cascada entre los niveles de la organización, de arriba a abajo y viceversa. Este se inicia en el nivel superior de la organización, planeación corporativa, en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y las estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la compañía. (Gestiopolis, 2016)

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas del negocio, planeación funcional o táctica. En este nivel se definen una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas, planeación operativa, en el cual los objetivos y estrategias son más a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional. La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso, a fin de que éste se dinamice y defina los ajustes o acciones que en un momento dado requiera. Se

integra así un sistema, e interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

2.2.6 Principios de la planificación estratégica

Cuadro 1: Principios de la planificación estratégica



Fuente: (Google, 2016)
Elaborado por: **Marlon Chaglla**

2.2.7 Metas de la planificación estratégica

La Planificación Estratégica, es un proceso de desarrollo, donde se plantean las ideas y planes que se desean alcanzar en un futuro. Se aplica como estrategia en empresas, para determinar cuáles serán sus objetivos y sus metas.

La Planificación debe tener objetivos, que establezcan hacia dónde quiere llegar. Para así saber cómo se pueden llegar a lo plantearlo y poderlo aplicar de la manera más correcta.

Éste término tiende a confundir las estrategias con los objetivos estratégicos; por ello hay que entender que las estrategias son las vías por el cual se podrá cumplir dicho planteamiento. Cuando se refiere a los objetivos estratégicos, se establece como los pasos para alcanzar esa estrategia que por la mayoría son a largo plazo.

En ella se crean propósitos, siendo estos los mecanismos que indican que rumbo seguir, para poder cumplir satisfactoriamente ese objetivo. Todo esto sirve para identificar

cómo se puede eliminar lo deficiente que se puede llevar en una empresa. En las áreas financieras los propósitos y los objetivos, básicamente son los mismos.

Cada propósito debe ser compatible en las diferentes áreas de una organización y a su vez globales para su entendimiento.

Para que una estrategia sea factible dentro del cosmos empresarial, deberá cumplir ciertas características para que se pueda catalogar como buena, tal como: debe ser capaz de llegar al objetivo deseado, tener conexión entre el entorno y los recursos de una empresa, organizada, proporcionar ideas positivas y competitivas, ser única, flexible para adaptarse a cualquier ámbito y debe tener términos de efectividad para la institución. (Google, 2016)

Es importante identificar los problemas que se puedan tener dentro de una empresa, ya que dependiendo de estos se podrá indicar que estrategia se puede utilizar para salir del mismo, y así poder evitar el fracaso precoz de la institución.

Cuando se tiene una empresa; donde se estudian y analizan sus objetivos, se interpreta con tener un deseo. Entonces, un deseo es todo aquello que se anhela para satisfacerse personalmente. Es decir, cuando una persona quiere tener algo y al final lo consigo o no, se describe como un deseo.

2.2.8 Planeación Estratégica

Es predeterminar el curso de acción a seguir y comprender la dirección para definir:

¿Dónde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

¿A dónde debemos ir?

¿A dónde podemos ir?

¿A dónde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica es a largo plazo y enfoca a la organización como un todo intentando una transmisión ordenada hacia el futuro; el largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cuatro años hacia el futuro, por tanto los administradores de la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que una organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado, en un periodo de cinco a seis años el futuro. (IVANCEVICH, 1997)

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización. Las políticas y las estrategias que gobernarán las adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos “

2.2.9 Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y amenazas (DA). La matriz FODA requiere un criterio acertado. (Google, 2016)

La estrategia FO: se utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

La estrategia DO: mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas

La estrategia FA: usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

La estrategia DA: son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

2.2.10 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Es una herramienta de ajuste importante donde su esquema de cuatro cuadrantes indica si es una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada

para una empresa. Los ejes de la matriz PEEA son dos dimensiones internas fortaleza financiera (FF), y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas estabilidad ambiental (EA), fortaleza industrial (FI). Estos cuatro factores son determinantes de la posición estratégica general de una empresa. (Google, 2016)

Cuadrante Intensivo: la empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus factores internos con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar la debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo tanto es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados. La diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada.

Cuadrante Conservador: implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Por lo que podemos utilizar estrategias conservadoras como la penetración de mercados, desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

Cuadrante Defensivo: la empresa debe centrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica.

Cuadrante Competitivo: el uso de estrategias competitivas encontramos la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

2.2.11 La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. (Google, 2016)

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de la recolección de datos internos y externos y los resultados de ajuste para elegir con objetividad entre estrategias cual es la más adecuada.

Para la realización de la Matriz de la planeación Estratégica cuantitativa (MPEC), se elabora una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa. Luego asigna valores a cada factor externo e interno clave, se identifican las alternativas de estrategia que la empresa debe tomar en cuenta para la implementarla, se determina los puntajes del grado de atracción, definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción, luego se calcula los puntos totales del grado de atracción, entre mayor sea el grado de atracción más atractiva será la alternativa estratégica y por ultimo calcula la suma del puntaje total de grado de atracción.

2.2.12 Mapa Estratégico

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se sustenta el BSC. Su principio se basa en la cadena de relaciones de la teoría de causa – efecto, la configuración del mismo no es fácil, se requiere un profundo análisis por parte de la gerencia de los objetivos que se pretenden alcanzar y que estén perfectamente alineados con la estrategia. (Norton, 1992)

Las relaciones realizadas en un mapa estratégico son entre objetivos no entre indicadores, estos últimos nos sirven para la medición de los objetivos. Lo anterior concluye que el esfuerzo que logre el equipo gerencial para determinar el mapa estratégico determinará que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

2.2.13 Perspectiva Financiera

La orientación principal de esta perspectiva es la de maximizar el valor de los accionistas, identificando de una manera clara la creación de valor en la organización,

se trata de incorporar la visión de los propios accionistas en la creación y percepción de los indicadores financieros.

No en vano la tendencia actual muestra indicadores como el EVA 25 (Economic Value Added), (Valor Económico Añadido) que siendo un indicador de naturaleza financiera pretende medir la creación de valor de la organización. Entre las principales estrategias que puede seguir una organización dentro de la perspectiva financiera en relación con el ciclo de vida del negocio son:

- Estrategia de Crecimiento: En esta fase se aborda nuevos nichos de mercados implantando líneas de producto complementarias Como la marroquinería.
- Mantenimiento y Sostenibilidad: Los retornos de capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio, el principal objetivo es maximizar la rentabilidad con la menor inversión.
- Indicadores Financieros: Rentabilidad financiera, Reducción de gastos operacionales, Ventas por empleado, Flujo de caja Endeudamiento, Liquidez, Prueba Acida.

2.2.14 Perspectiva Del Cliente

En esta parte se desarrollan herramientas que logren identificar La relación de los clientes con la compañía como un de "ciclo de vida", por lo tanto, la meta principal de esta estrategia es llevarlos a etapas más rentables del ciclo y mantenerlos allí. En donde se aplica una técnica de análisis de la base de datos importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente. En esta perspectiva se debe aprender a gestionar correctamente las necesidades y prioridades del cliente, sintonizadas con las estrategias marcadas por la organización y su visión. Dentro de las estrategias a seguir en esta perspectiva se encuentran las siguientes: (Macros, 2016)

- Liderazgo de Producto: Ofrecer a los clientes el mejor producto, con calidad y gran funcionalidad.

- Intimidad con el cliente: La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial, lo que se pretende es dar a nuestros clientes un producto y a la medida de sus necesidades.
- Calidad y Precio: Ofrecer productos manteniendo equilibrio entre calidad y precio.
- Indicadores del cliente: Matriz de segmentación de clientes (Cantidad, frecuencia y promedio de compra), Deserción de clientes rentabilidad por cliente, satisfacción del cliente, ingreso de clientes nuevos.

2.2.15 Perspectiva De Proceso Interno

Perspectiva relacionada íntimamente con la cadena de valor por cuanto identifica los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos en la perspectiva financiera y en la de clientes. Es importante conocer perfectamente la cadena de valor de la organización, solo así se podrá detectar las necesidades y problemas ligados a la perspectiva del cliente, por lo cual se considera la excelencia operativa para el análisis de los procesos a controlar y gestionar. Algunos indicadores a tener en cuenta en esta perspectiva son: ventas por nuevos productos, números de reclamos de clientes, porcentaje de defectos de productos, costo de las reparaciones, proyección de ventas. (Wikieoi, 2016)

2.2.16 Perspectiva De Crecimiento (Formación Del Recurso Humano Y Tecnología)

En esta perspectiva se considera el recurso humano como el elemento clave de la gestión, criterios tan importantes como la cultura organizacional, el clima organizacional, la gestión del conocimiento, la compensación por competencias, entre otros, son analizados y medidos en esta perspectiva. La tecnología, los sistemas de información, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa y la estructura organizacional son puntos de alto grado de interés para tener en consideración, los aspectos clave se podrían resumir en los siguientes:

- Gestión estratégica
- Clima y cultura para la acción
- Tecnología y Sistemas de Información
- Competencia y conocimiento

Algunos indicadores de esta perspectiva son:

Grado de satisfacción de los empleados, nivel de productividad del personal, eficiencia laboral, descripción del puestos de trabajo.

2.2.17 ¿Qué Es Un Sistema De Información?

De las innumerables definiciones que se encuentran investigando sobre el tema se han escogido las siguientes: (Sucunuta)

- “Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”. (Sucunuta)
- “En cualquier organización existen distintos tipos de Sistemas de Información desde el punto de vista de la estructura funcional, los Sistemas de Información se forman alrededor de las funciones de la empresa (personal, producción, mercadotecnia...) y cada una de estas funciones comprenden actividades en tres niveles, de transacciones, tomas de decisiones administrativas y estratégicas, aplicaciones para el soporte de oficina y departamentos y requerimientos únicos para decisiones concretas”. (Cruz Moreno).
- “Es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, trasforma y disemina información en una organización”. (O’Brien).
- “Un Sistema de Información es el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de), la

- información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarias para desempeñar las funciones de un negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”. (Andreu, 1996).
- “Un sistema de información es un sistema hombre / máquina integrado que provee información para el apoyo de las funciones de operación, gerencia y toma de decisiones de una organización”.

De las definiciones anteriores se extrae que los Sistemas de Información están estrechamente ligados a la evolución y planeación estratégica del negocio de manera que se convierten en la mayoría de los casos en el factor crítico de éxito de la empresa frente a la competencia.

2.2.17.1 Tipos De Sistemas De Información

Las estructuras organizacionales desde las más verticales a las más horizontales o planas de los días de hoy, toman decisiones gerenciales. Según (O’Brien)

En, los niveles de toma de decisiones gerenciales que deben respaldarse mediante las tecnologías de información en una organización exitosa son:

- Gerencia estratégica: Encargada de desarrollar metas organizacionales generales, estrategias, políticas y objetivos que son parte de la planeación estratégica, también supervisan el desempeño estratégico de la organización y su dirección general en el entorno empresarial, político y competitivo.
- Gerencia Táctica: Para equipos y gerentes de una unidad de negocio quienes desarrollan planes a corto y mediano plazo, programas y presupuestos, asignan recursos y supervisan el desempeño de los departamentos.
- Gerencia Operacional: Para gerentes que desarrollan planes a mediano y corto plazo como programas de producción es necesario medir el uso de recursos y desempeño de tareas, también verifican cumplimiento de presupuesto.

A continuación se presenta los tipos de gerencia dependiendo del nivel de la pirámide organizacional en donde se encuentra:

Cuadro 2: Tipos De Sistemas De Información



Elaborado por: Marlon Chaglla

De igual manera en la mayoría de la literatura consultada, los Sistemas de Información se trazan tres objetivos primordiales:

- Automatizar los procesos operativos
- Proporcionar información que apoye la toma de decisiones
- Lograr ventajas competitivas a través de su uso

2.2.18 Misión:

Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades, ¿Cómo estamos? y ¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa? ¿Para qué hemos creado a la empresa?

Responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

2.2.19 Visión

Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo. ¿Dónde se quiere llegar?

Responde a la pregunta: ¿A dónde queremos llegar, en dónde nos vemos en el futuro?

Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos

2.2.20 Participación en el Mercado

2.2.20.1 Qué es

La participación de mercado (market share, en inglés), es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico

En Marketing, el porcentaje de participación de mercado de un producto es igual al valor de sus ventas absolutas dividido entre las ventas totales del mercado o segmento, multiplicado por 100.

La participación de mercado o %MS (% Market Share) representa la porción disponible en un mercado o segmento determinado. Metafóricamente, es la parte del pastel (torta) que un determinado producto logra comer en un periodo determinado. Este puede ser trimestral, semestral o anual.

2.2.21 Cultura Organizacional

Los principios de la cultura organizacional permiten que los miembros de Calzado Santi participen en los procesos de cambio en la comercialización. Dentro del personal se motiva la aplicación de la iniciativa, creatividad e ideas que redunden en beneficio propio y de la organización. El grado de autonomía depende en gran parte de la posición y grado de responsabilidad de cada uno de los miembros.

- **Integridad:** Obrar con rectitud y probidad inalterables.
- **Compromiso:** Sentirse comprometido con los objetivos de la organización (hacerlos propios).

- **Solidez:** Actuar con profesionalidad, templanza y sensatez en todas las circunstancias.
- **Calidad:** Excelencia en la tarea a realizar y en el servicio a brindar.

2.3 FUNDAMENTACION TEORICA

ADMINISTRACIÓN: Proceso mediante el cual se manejan recursos de forma eficiente para obtener objetivos o resultados óptimos, esto se logra por medio del proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir, Controlar).

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN: Actividades necesarias para fabricar productos o crear servicios, incluyen compras, almacenamientos, embalajes, transportes, entre otros.

AMENAZAS: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA: Es la disponibilidad de contar con procedimientos uniformes y controles que minimicen los errores y garanticen que el proceso de recepción de los documentos tributarios y recaudo de los impuestos se efectúen de acuerdo con los procedimientos establecidos

CAPACIDAD DE CRECIMIENTO: Importancia de los recursos generados por la empresa en relación a sus necesidades financieras

CALIDAD: Proceso sugerido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad, establecidos por la propia empresa.

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DIAGNÓSTICO: Etapa de la consultoría en la cual se describe sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona. Calificación opinión experta que se da de una situación tras haberla estudiado a fondo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

DIRECCIÓN: Esta etapa del Proceso Administrativo llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores (Ponce, 1994)

EFICACIA: característica de un resultado cuando se aplica lo máximo posible a los objetivos marcados a priori por la empresa.

EFICIENCIA: Valoración del logro de objetivos en la realización de una tarea. Supone la mejor manera de realizarla en función de los recursos con los que se cuenta.

ESTRATÉGIA: Se define como la manera que una empresa tiene de competir, esto es el conjunto de objetivos que una empresa persigue en el mercado y las políticas necesarias para alcanzarlos.⁴ La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa. La esencia de una estrategia consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente. La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico. La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. (Carreto, 2016)

EXISTENCIAS: Bienes de la empresa que no forman parte del inmovilizado, utilizados en el proceso de producción.

FORTALEZAS: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

GERENCIA: Alto nivel de una jerarquía administrativa. Los ejecutivos que desempeñan estas áreas coordinan el trabajo de otros ejecutivos pero no dependen a su vez de otros.

GESTIÓN: Acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar desde un punto de vista general, en forma específica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de buscar el equilibrio en las actividades que se realizan. (Significados, 2016)

INGRESO: Circulación económica en la empresa compuesta por una entrada de dinero en contrapartida de la cual se entrega un bien o se presta un servicio.

IMPUESTO: Tributo exigido sin contraprestación como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de los bienes o la obtención de una renta.

LOGÍSTICA: Se denomina logística al conjunto de conocimientos, técnicas, métodos y procedimientos que pretendan dar respuesta a los problemas que se presentan, a propósito del manejo de los flujos reales de la empresa bien sean materias primas o productos terminados. Se refiere a una planeación, organización y control de un conjunto de actividades de manejo y almacenamiento que facilitan el flujo de información, materiales y productos (terminado o en proceso) desde un origen hasta un destino logrando la minimización de los costos. (Adwords, 2016)

MARCA: Nombre o símbolo que identifica los productos de una empresa, diferenciándolos de los de la competencia.

MERCADO: Sección de la población a la que van dirigidos los productos de la empresa, delimitada por razones geográficas, económicas, sociales, culturales, sexuales, entre otras.

MISIÓN: Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área.

MUESTRA: Unidad o parte de un producto enviada por el vendedor al comprador para que este compruebe si es lo que desea comprar o bien para estimular su consumo.

OBJETIVOS GLOBALES: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

OPERACIÓN: Acción intencionada para mencionar algo, cambiar las características físicas o químicas de un objeto, modificar la localización de una información u obtener un nuevo dato o resultado a partir de otras y de acuerdo con unas reglas preestablecidas.

OPORTUNIDADES: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

ORGANIGRAMA: Cuadro que formaliza la estructura de una empresa conjugando los diferentes factores que inciden en la misma: Las áreas de responsabilidad, los niveles jerárquicos y las dependencias funcionales.

PEDIDO: Solicitud formal de una mercancía o un servicio.

PLANEACIÓN: El proceso de establecer metas y derroteros convenientes de acción para alcanzar estas. Proceso de establecer metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas. Peter Drucker “Establecer metas correctas y después escoger los medios correctos para alcanzar dichas metas. (Definicion.de, 2016)

PLANES DE ACCIÓN: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

PROCESO : Producción de bienes y servicios que consiste básicamente en un proceso de transformación que sigue unos planes organizados de actuación y según el cual las entradas de factores de producción, como materiales, conocimientos, y habilidades se convierten en los productos deseados mediante la aplicación de mano de obra de una determinada tecnología y de la aportación necesaria de capital.

PRODUCTIVIDAD: Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y actores de producción. Es la relación entre la cantidad producida y los factores empleados para obtenerla, es la capacidad de producción que presenta cualquier factor.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos. (Definicion.org, 2016)

VENTAJA COMPARATIVA: la teoría de la ventaja comparativa defiende que los países deben especializarse en la producción de bienes en los que tienen una ventaja relativa de forma que exportarán parte de esos productos e importarán aquellos que otros países produzcan con menores costes relativos. Esta teoría por tanto no defiende la producción de aquel bien que resulte más barato sino que opta por la producción de aquel bien. (Negocios, 2016)

VENTAJA COMPETITIVA: Cualquier característica de una empresa que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir. Las ventajas competitivas básicas son el liderazgo en costes y la diferenciación de productos. Una empresa crea valor frente a sus competidores cuando está en capacidad de producir bienes y/o servicios al menor costo con mayor calidad con entregas eficientes.

VISIÓN: Representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo. Permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente extensible; debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

2.4 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.4.1 Idea defender

2.4.1.1 General

Un plan estratégico de comercialización para la empresa artesanal calzado SANTI, permitirá generar una mayor participación en el mercado.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Plan estratégico de comercialización

2.5.2 Variable Dependiente

Participación en el Mercado

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACION

3.2 TIPO DE INVESTIGACION: Descriptiva

El tipo de estudio concuerda con los requerimientos de la investigación descriptiva, pues este busca:

- La investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.
- El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamiento concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación “
- En donde los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población o universo es uno conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común. Para la empresa Artesanal Calzado “Santi”. Se identifica un micro universo compuesto por una población de 6 colaboradores.

El sistema de muestreo que se utilizara será el determinístico y el tipo de muestreo será por intención, en donde el investigador elegirá las unidades a estudiar.

3.4 MÈTODO DE INVESTIGACIÒN

Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en sus aspectos teóricos como en su fase experimental.

3.5 MÈTODO DE OBSERVACIÒN

En el objeto de estudio el método a desarrollar es la observación por medio de visitas a la planta de la empresa y análisis de la información suministrada por la gerencia, para determinar el modelo administrativo actual y el estado de las áreas de producción, comercial, financiero y de recurso humano.

3.6 MÈTODO INDUCTIVO

En la investigación se pretende llegar a conclusiones y recomendaciones que sean identificadas por observación directa, con el propósito de dar alternativas de solución a los diferentes procesos analizados, y así mismo establecer cuáles son los medios e instrumentos que deben ser implementados para mejorar la competitividad de la organización.

3.7 MÈTODO DEDUCTIVO

A partir de situaciones generales que lleguen a identificar en las áreas: administrativa, producción y financiera de Calzado “Santi”, para identificar las explicaciones particulares contenidas en la situación observada, con el propósito de analizar los hechos o situaciones que deben ser evaluadas y analizadas en la reactivación de la empresa, a partir de los postulados básicos que señalan las características más importantes del control de la gestión en las empresas familiares.

3.8 MÈTODO DE ANÁLISIS

El método de análisis en la investigación identificará cada una de las características que presenta Calzado “Santi”, en especial su área administrativa, producción, mercadeo

y financiera, en la cual se establece la relación de las causas y efectos, acerca de la falta de profesionalización y el deficiente manejo administrativo de la organización.

3.9 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

3.9.1 Fuentes primarias

Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

3.9.2 Entrevistas

Es un proceso verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o de experiencias a las cuales ha estado expuesta, puede ser entendida como la conversación que sostiene dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza.

3.9.2.1 Entrevista Estructurada

La investigación se realiza por medio de entrevistas estructuradas a los gestores de la empresa, con el propósito de analizar las fusiones, actividades y el nivel de profesionalización. La entrevista contiene preguntas abiertas con el fin de darle a los entrevistados más libertad a la hora de responder, con el propósito de obtener información confiable y verificable.

3.10 FUENTES SECUNDARIAS

La investigación se realizó, con fuentes secundarias como documentos, escritos, trabajos de grado acerca de planeación estratégica, diagnóstico y planes de mejoramiento, los cuales se consultaron en bibliotecas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de las cuales se obtuvo información para el desarrollo de la investigación.

3.11 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para la investigación se utilizó la técnica de entrevista en profundidad, con una estructura que permite identificar por áreas los principales aspectos, a evaluar y medir el desempeño de Calzado “Santi”.

Muestra

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Población de La Ciudad de Ambato Picaihua:

Datos: INEC- AÑO 2010

Habitantes: 180.617

Tasa De Crecimiento Poblacional (TCP) = 2,65%

Fórmula para proyectar la población:

$$P_n = P_o (1 + i)^n$$

En Donde:

- **P_n**= Población Proyectada (?)
- **P_o**= Población actual del último censo (180.617Hab.)
- **i**= Tasa de crecimiento poblacional (2,65%)
- **n**= Número de años (4 años)

Desarrollo:

$$Pn2016= Po\ 2010\ (1 + 2,65\%)^4$$

$$Pn2016= 180.617\ (1 + 0,0265)^4$$

$$Pn\ 2016= 180.617\ (1,0265)^4$$

$$Pn2016= 180.617\ (1,110288432)$$

$$Pn2016= 200.537 = 200.537 / 4 = \mathbf{50.134\ familias}$$

3.12 RESULTADOS GENERAL APLICADO AL GERENTE**Resultado entrevista aplicada al gerente de la empresa artesanal CALZADO “SANTI”**

Objetivo: recabar información acerca de la calidad del servicio que ofrece la empresa artesanal CALZADO “SANTI” de la ciudad de Ambato, la mismas que tendrá como finalidad continuar con la elaboración del Plan estratégico para la empresa artesanal CALZADO “SANTI”.

Que le incentivo crear su propi empresa.

El principal incentivo fue al falta de empleo y viendo en el negocio una forma económico de mantener a su familia, buscando un crecimiento económico para la misma, además se le dio la oportunidad de poner este negocio al mercado dela ciudad de Ambato.

1. Cuánto tiempo lleva en el mercado su empresa.

En el mercado lleva aproximadamente 8 años de operación desde que inició su negocio.

2. El lugar donde funciona su empresa es propia a arrendada.

El local de la empresa es propio

3. La empresa tiene definida la estructura organizacional.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida.

4. La empresa posee una misión y visión organizacional.

Desde el punto de vista administrativo la organización no cuenta con una misión y visión establecida.

5. Qué servicio ofrece su organización.

La empresa se dedica a la comercialización de zapatos para dama, caballero y niños de todas las edades ofreciendo variedad en su producción.

6. Considera usted que la empresa se encuentra ubicada en una zona estratégica.

Si porque se encuentra ubicada en una zona céntrica de la ciudad de Ambato Parroquia Picaihua

7. Su empresa cuenta con un plan de comercialización.

No cuenta con ningún plan, y nunca se ha realizado solo es empíricamente.

8. Usted identifica a la competencia que tiene su empresa.

Si claro porque dentro del sector de mi empresa existen muchos negocios que se dedican a una actividad unos de mayor competencia que otra.

9. Su empresa cuenta con estrategias de promoción en el mercado.

La organización no cuenta con ninguna estrategia de comercialización.

10. Considera la inversión piensa que el negocio es rentable.

El negocio si es rentable porque se refleja en el crecimiento continuo del negocio desde su creación.

11. La acogida de los clientes actualmente ha disminuido o incrementados, en qué porcentaje.

Actualmente se encuentra en un punto medio, existe temporadas que al venta suba ya son por fechas especiales como inicio de clases, carnaval, día del padre, día de la madre o navidad fin de año son temporadas altas.

Encuesta aplicada a clientes

1. ¿Qué tipo de calzado utiliza con más frecuencia?

Casual..... Formal..... Deportivo..... Otros.....

2. ¿A cuál de estos lugares suele acudir para adquirir el calzado?

Centros Comerciales..... Tiendas de Calzado..... Ferias Libres.....
Supermercados..... Mercado Mayorista.....

3. ¿Con que frecuencia compra usted el calzado?

Semanal..... Quincenal..... Mensual..... Trimestral..... Semestral.....

Anula..... Otros.....

4. ¿el precio del calzado que usted utiliza esta acorde a su poder adquisitivo?

Si..... No.....

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de calzado?

20-40\$..... 40-80\$..... 80-120\$..... 120-Adelante.....

6. ¿A su criterio la atención que brinda esta Tienda de Calzado es?

Muy Bueno..... Bueno..... Regular..... Malo.....

7. ¿Al momento de comprar calzado que es lo primero que toma encuentra?

Precio..... Comodidad..... Calidad..... Diseño..... Marca.....

8. ¿Usted conoce la empresa calzado “SANTI” de la Ciudad de Ambato ubicada en Parroquia Picaihua?

Si..... No.....

9. ¿Cree usted que el lugar de venta de la empresa calzado “SANTI” es el adecuado ante los ojos de los clientes?

Si..... No.....

10. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que se aplique en la empresa calzado “SANTI”?

Descuentos..... Rifas..... Exposiciones.....

11. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría conocer lo servicios que presta al empresa?

Televisión..... Radio..... Prensa Escrita..... Internet..... Hojas Volantes.....
Amistades.....

Resultado de encuestas aplicado a los clientes

1. ¿Qué tipo de calzado utiliza con más frecuencia?

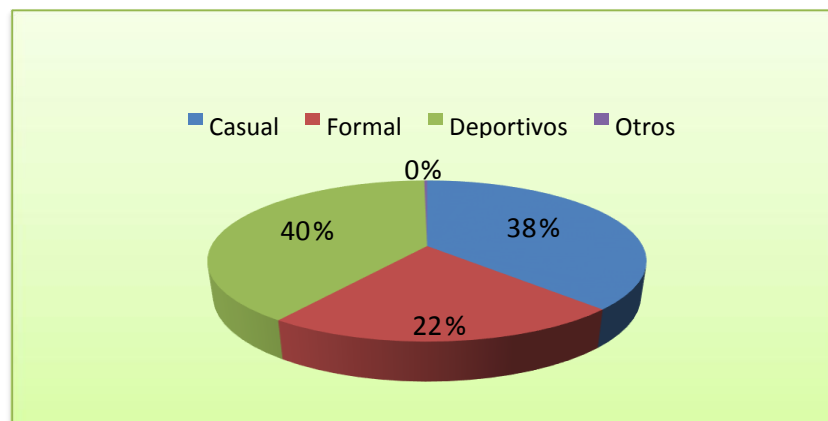
Tabla 2: Tipo de calzado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Casual	149	38%
Formal	89	22%
Deportivos	158	40%
Otros	1	0%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 1: Tipo de calzado



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

Se puede apreciar que en total de personas encuestas son 397, el 40% indica que el tipo de calzado que más adquieren son los deportivos, seguido por el calzado casual con 38%, el calzado formal es de 22% del total de personas encuestadas.

2. ¿A cuál de estos lugares suele acudir para adquirir el calzado?

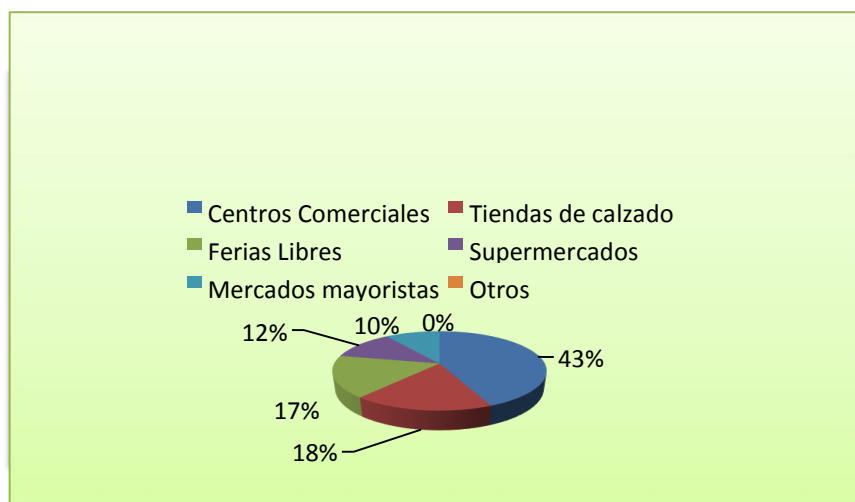
Tabla 3: Lugares

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Centros Comerciales	172	43%
Tiendas de calzado	71	18%
Ferias Libres	68	17%
Supermercados	47	12%
Mercados mayoristas	39	10%
Otros	0	0%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 2: Análisis e interpretación



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

El 48% de las personas encuestadas indican que adquieren su calzado en los centros comerciales, mientras que el 18% asegura que realiza su compras en tiendas de calzado, el 17% en ferias libres, el 12 % los supermercados y finalmente un 10% menciona que su lugar preferido para adquirir dicho producto son los mercados mayoristas

3. ¿Con que frecuencia compra usted el calzado?

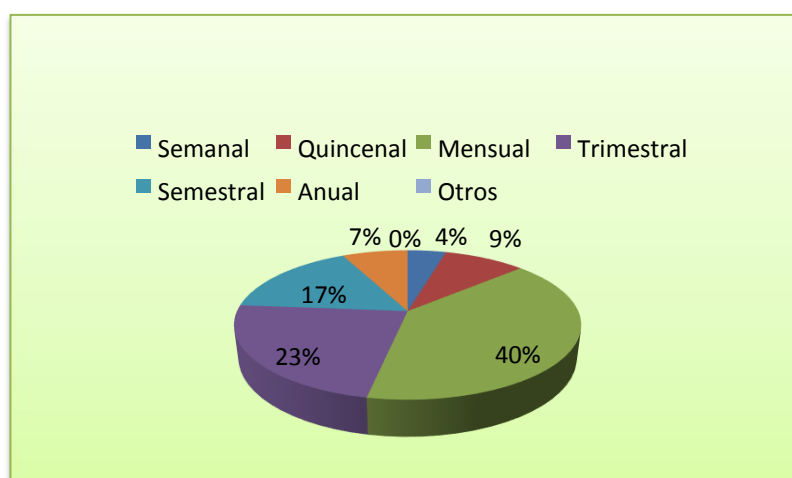
Tabla 4: Frecuencia de compra

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	17	4%
Quincenal	36	9%
Mensual	158	40%
Trimestral	92	23%
Semestral	65	17%
Anual	29	7%
Otros	0	0%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 3: Frecuencia de compra



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas mencionen que el 40% que adquiere el calzado mensualmente, seguido por 23% que lo hace trimestralmente, el 17% compra semestralmente, el 9% compra quincenalmente, el 7% adquiere el calzado anualmente y el 4% adquiere semanalmente.

4. ¿El precio del calzado que usted utiliza esta acorde a su poder adquisitivo?

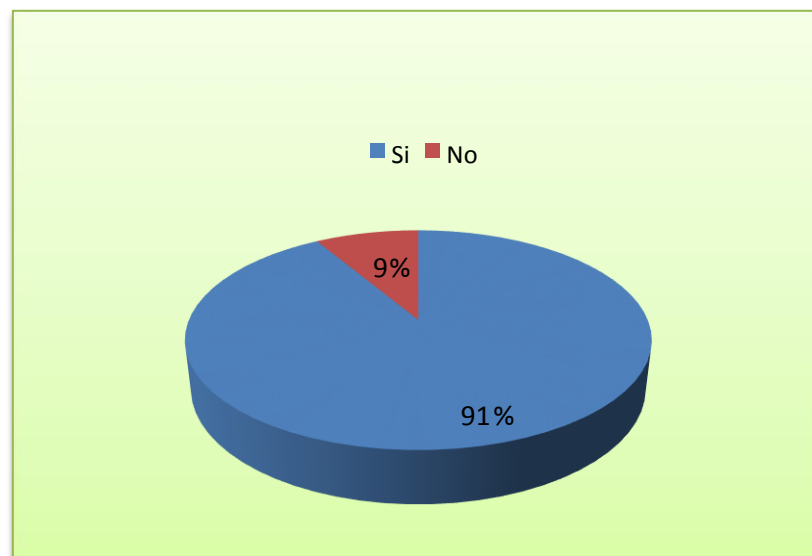
Tabla 5: Calzado que usted utiliza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	363	91%
No	34	9%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 4: Calzado que usted utiliza



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

Mediante esta pregunta se puede conocer que el 91% del total de personas encuestadas que el precio del calzado que adquieren si va de acorde con el poder adquisitivo de cada persona mientras que el 9% menciono que no va de acorde a su poder adquisitivo.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de calzado?

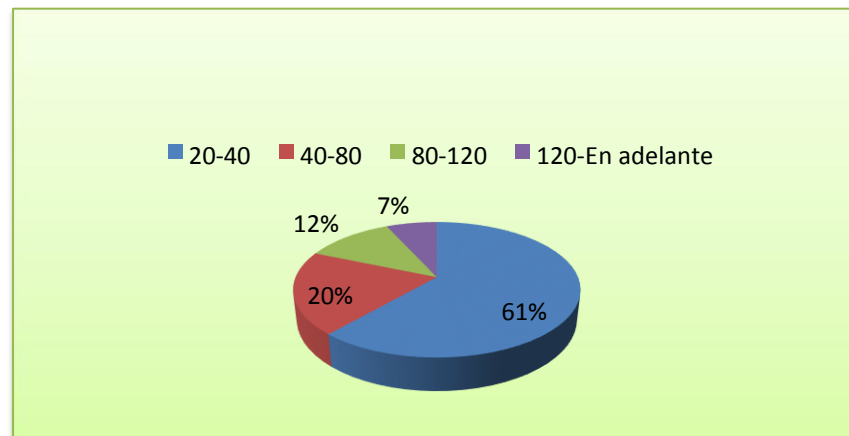
Tabla 6: Presupuesto por un par de calzado

Alternativa	Xm	Frecuencia	(Xm)(f)	Porcentaje
20-40	30	244	7320	61%
40-80	60	79	4740	20%
80-120	100	47	4700	12%
120-En adelante	140	27	3780	7%
Total		397	20540	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 5: Presupuesto por un par de calzado



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Para calcular costo promedio se lo realizo a través de una medida aritmética como se muestra a continuación;

Media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum(Xm)(f)}{n} \bar{X} = \frac{20.540}{397} \bar{X} = \$ 51,74 \text{ precio promedio}$$

Análisis e interpretación

El precio promedio del calzado que está dispuesto a pagar es de \$51, 74.ademas del total de las personas encuestadas un 61% manifestó que estará dispuesto a pagar entre 20 y 40 dólares por cada par de zapatos.

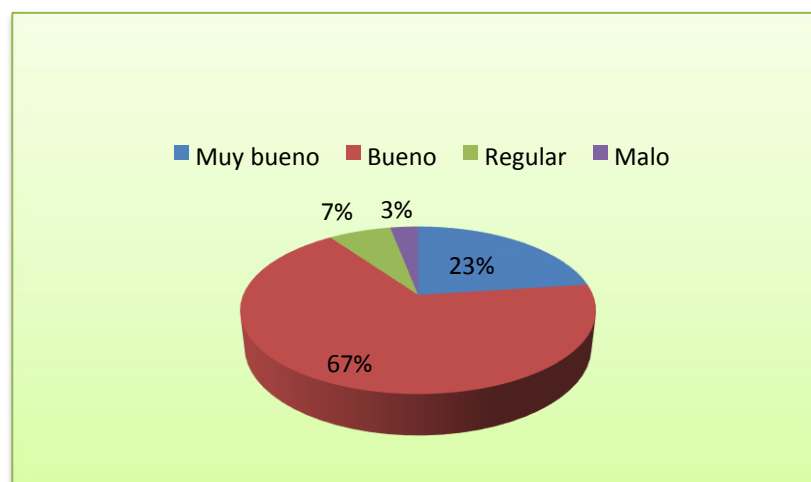
6. ¿A su criterio la que brinda esta Tienda de Calzado es?

Tabla 7: Atención

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	91	23%
Bueno	267	67%
Regular	27	7%
Malo	12	3%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato
Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 6: Atención



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato
Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos el 67% indica que la atención recibida dentro de la empresa calzado “SANTI” es buena mientras que el 23% asegura que la atención es muy buena, el 7% menciona que el servicio es regular y finalmente el 3% señala que el servicio es malo, estos resultados permitieron conocer la calidad del servicio que se brinda en la empresa.

7. ¿Al momento de comprar calzado que es lo primero que toma encuentra?

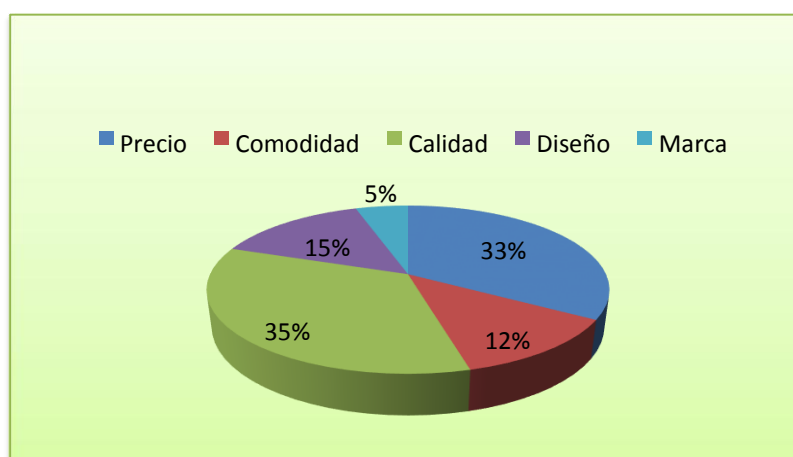
Tabla 8: Compra calzado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	133	33%
Comodidad	49	12%
Calidad	137	35%
Diseño	58	15%
Marca	20	5%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 7: Compra calzado



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

Una vez analizado los resultados se puede apreciar que del total de los encuestados el 35% prefiere el calzado por la calidad, el 33% opta por el precio del calzado, el 15% manifiesta que se debe tomar en cuenta el diseño del calzado, seguido por un 12% que elige su calzado por la comodidad que ofrece, el 5% elige su calzado por la marca que sea de su preferencia lo cual conlleva apreciaciones de fundamental importancia para la adquisición de materia prima.

8. ¿Usted conoce la empresa calzado “SANTI” de la Ciudad de Ambato ubicada en Parroquia Picaihua?

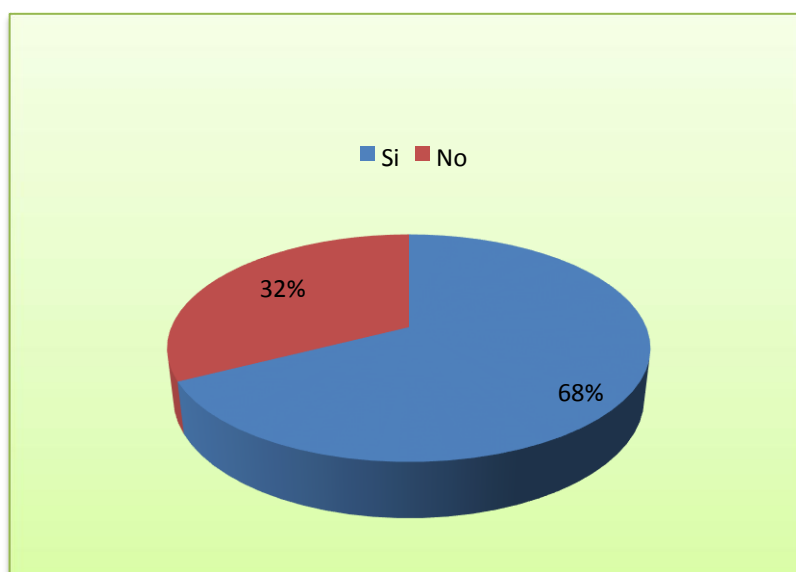
Tabla 9: Empresa de calzado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	268	68%
No	129	32%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 8: Empresa de calzado



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

El 68% de las personas encuestadas conocen la empresa calzado “SANTI” de la ciudad de Ambato ubicada en Picaihua lo cual se puede notar que es una empresa competitiva en el mercado, el 32% indico que desconoce de la empresa.

9. ¿Cree usted que el lugar de venta de la empresa calzado “SANTI” es el adecuado ante los ojos de los clientes?

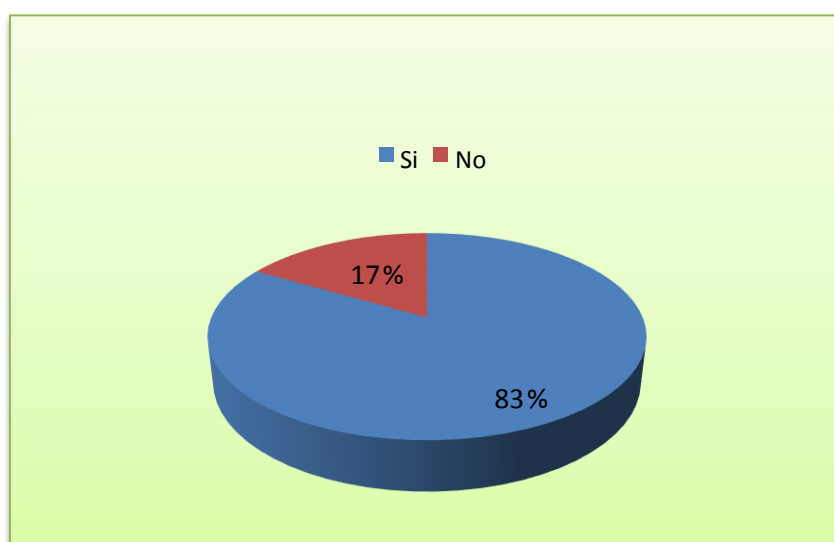
Tabla 10: Ubicación estratégica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	331	83%
No	66	17%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 9: Ubicación estratégica



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

Mediante esta pregunta se puede conocer que el 83% de los encuestados asegura que la empresa calzado “SANTI” tiene una buena ubicación estratégica en un lugar adecuada para la comodidad de sus clientes ya que se encuentra situada en una zona céntrica de la ciudad, el 17% que afirma que esta tienda no cuenta con ubicación estratégica, donde este ha visto donde todo las personas puedan observar,

10. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que se aplique en la empresa calzado “SANTI”?

Tabla 11: Promociones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	283	71%
Rifas	85	22%
Exposiciones	29	7%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 10: Promociones



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta se puede indicar que el 71% menciona que le gusta la forma de promocionar el calzado al público en los distintos modelos y marcas, el 22% asegura que le gusta que se realice rifas como ordenes de compra por montos establecidos de compras y el 7% afirma que sería beneficioso realizar exposiciones temporales de modelos de calzado de acuerdo a la tendencia de su cliente.

11. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría conocer lo servicios que presta al empresa?

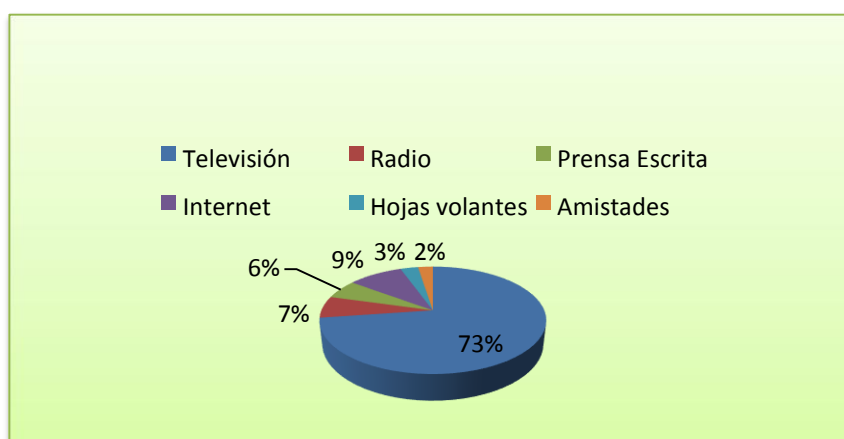
Tabla 12: Medios de comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	289	73%
Radio	26	7%
Prensa Escrita	23	6%
Internet	37	9%
Hojas volantes	12	3%
Amistades	10	2%
Total	397	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Gráfico 11: Medios de comunicación



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato

Elaborado por: Marlon Chaglla

Análisis e interpretación

Se puede apreciar que el total de personas encuestadas el 73% prefiere que el calzado ofrecido en esta empresa se dé a conocer en la televisión, el 9% desea que se realice por medios de publicaciones en internet, el 7% manifiesta que se debe efectuar publicidad mediante cuas comerciales de radio, el 6% indica que sería factible publicar en la prensa escrita, el 3% le gusta conocer la publicidad mediante volantes o afiches.

ANÁLISIS GENERAL DE LA FUNDAMENTACION

Los fundamentos del marco teórico permitieron sentar las bases de la investigación brindando las directrices funcionales para elaborar el Pla de comercialización, el cual se completó con la entrevista del gerente propietario y la encuesta aplicada a los demandantes de calzado quienes brindaron información que ayuda identificar las fortalezas y debilidades oportunidades y amenazas (FODA) de la empresa calzado SANTI, esta empresa lleva operando en el mercado 8 años al igual que no cuenta con una estructura organizacional definida, la empresa no cuenta con el establecimiento objetivos empresariales y estratégicos , no cuenta con un manual de funciones, el proceso administrativo de la empresa se aplica de forma empírica, otra de las grandes anomalías existentes es la falta de capacitación de sus empleados y trabajadores en las diferentes áreas a las que pertenecen y la falta también de motivación a cada uno de ellos; esta empresa no realiza promociones ni publicidad del calzado, lo que no permite que desarrolle funcionalmente a escala , a pesar que esta está en una zona estratégica de la ciudad de Picaihua y con calzado precios accesible si cómodos para los clientes ya que este negocio del calzado existe mucha competencia en esta actividad como es la comercialización de calzado de todo tipo y modelo (la comercialización de calzado para damas, caballeros y niños unos de mayor competencia que otros).

La empresa de calzado “SANTI” no monitorea el entorno del mercado mis u competencia. Pero tiene muy claro cuáles son sus principales competidores en la ciudad y a la provincia. A cerca de los proveedores que mantiene a la empresa son confiables y proveen materia prima de calidad y de distinta gama de variedad de la misma.

Finalmente se destaca en tres las principales fortalezas de la empresa, buenas relaciones comerciales con los clientes, calidad del calzado y la unión de sus colaboradores. Y las amenazas, el contante cambio de las políticas del gobierno y bajo ingreso económico de las familias

Discusión del diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional de la empresa calzado “SANTI” permitirá proporcionar información específica y leal del entorno interno y externo, para poder determinar cuáles son sus necesidades y poder ampliar las necesidades correctivas según sea el caso del presente estudio, tomando en cuenta el plan de comercialización es esencial para el funcionamiento, comercialización eficaz y rentable de los productos que ofrece la empresa.

En el plan de comercialización permite recopilar la información histórica más relevante referente a los productores, el mercado y los clientes, permitiendo analizar la situación actual de la empresa calzado “SANTI” en relación a la competencia y a los distintos nichos de mercados.

ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA CALZADO “SANTI”

El análisis externo permite realizar el análisis del entorno el mismo que consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la empresa que se desarrolla el estudio.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo conocer oportunidades que podrían beneficiar la empresa calzado “SANTI” y amenazas que perjudican para poder así formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas y reducir sus causas efectos.

El objetivo de la empresa calzado “SANTI” será la aplicación de un plan de comercialización que la empresa no cuenta, tomando en cuenta que la ausencia del mismo ha influido en las ventas del calzado y en el crecimiento de la empresa comercializadora de calzado.

A continuación se realiza un análisis de los factores externos mediante: la Matriz PEST y las 55 fuerzas de Porter.

Matriz pest

El análisis PEST (político, económico, social, y tecnológico) analiza las variables que se deben considerar el análisis del entorno general dicho tipo de variable es lo que genera se lo denomina dimensiones del entorno, que pueda tener un impacto significativo en la actividad diaria de la empresa. Dan la gran diversidad y complejidad que presenta el entorno general, no todo sus elementos van a tener influencia empresarial.

a. factor económico

La mayoría de países de Latinoamérica como Ecuador a lo largo de la historia ha tenido problemas al no saber aprovechar sus recursos, están siempre debajo del crecimiento potencial.

En la actualidad nuestro país está travesando por una situación económica difícil, debido a la inestabilidad situación política pues el gobierno introdujo un paquete de reformas económicas y fiscales, las cuales aunque consideran en su mayoría necesario, han sido presentados en un momento definido por los economistas como de expectativas racionales de los agentes económicos y del cual se esperaban signos de orientación sobre las políticas económicas en el sentido de mayor estabilidad y menor volatilidad.

La economía del Ecuador lleva cabo una serie de reformas estructurales, administrativas y legales con el fin de abrirse hacia mercados internacionales con el objetivo de incrementar la eficiencia en actividades productivas, fortalecer sectores productivos no tradicionales y dinamizar la incrementación del Estado en la economía.

Lo que se busca es un crecimiento económico sostenible para el país, teniendo logros importantes hasta el momento en estabilidad económica, apertura de mercados, planificaciones, saneamiento del sistema financiero y mejora en la capacidad económica a los individuos, lo que ha servido para la reactivación productiva.

Existen agentes que afectan directamente el entorno económico como son:

Inflación.- Que nos permite conocer los meses en los que existe mayor crecimiento y de igual manera los que tienen tendencia a la baja en el nivel de precios de cada uno de los productos que se ofrecen en el mercado. El 2015 cerró con una tasa de inflación de 3,38% en 2015, según el INEC

Tasa de interés.- Se refiere al rendimiento producido por la unidad de capital, en la unidad de tiempo, en este caso nuestra moneda el dólar. Según el Banco central del Ecuador la tasa de interés activa hasta mayo del presente año 2015 es de 8,68% y la pasiva de 4.28%.

Índices de precios al consumidor.- El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base actualizado mensualmente. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso. Ecuador registró en enero de 2016, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,31% la inflación mensual; 3,09% la anual; y, 0,31% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2015 fue de 0,59% la inflación mensual; 3,53% la anual; y, 0,59% la acumulada.

Niveles de ingresos y canasta básica Familiar.- Son ingresos mínimos mensuales por familia, los cuales están destinados a cubrir la canasta básica familiar. La Canasta Familiar Básica (CFB) es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada. Calcular el costo de esta canasta es necesario para el análisis de la relación entre remuneraciones e inflación. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el costo de la canasta básica familiar se ubicó en USD 628,27, mientras que el ingreso familiar promedio de los ecuatorianos alcanzó en 634,7, es decir 6,40 más.

b. Factor político legal

“La economía ecuatoriana ha tenido un crecimiento económico contundente en esos últimos siete años, expandiéndose a un ritmo superior al promedio de América Latina y el Caribe”, dijo el Ministro Coordinador y explicó que entre el año 2007 y 2013 el país experimentó en promedio un crecimiento más alto que lo alcanzado en los últimos 30 años en relación al PIB No petrolero, pasando de un 3,4% a uno 5,1%. “Este ritmo de crecimiento nos ha permitido reducir a niveles históricos la tasa de desempleo y la pobreza en el Ecuador. Ahora estamos en el proceso de convertirnos en un país realmente industrializado, con alto valor agregado, menos dependiente de la exportación de productos primarios.”.

Por tal razón la Tienda de Calzado J & D debe regirse a varias condiciones que deben ser de decisiones y definiciones políticas las cuales son tomadas a nivel nacional, departamental o municipal y que influyen sobre su funcionamiento, orientando las condiciones económicas propias. Las oportunidades y amenazas para la empresa nacen de las decisiones políticas y regularizaciones gubernamentales, siendo algunos aspectos legales que se detallan a continuación:

Servicio de Rentas Internas - S.R.I

Intendencia de policía - Permiso de funcionamiento

Municipio de la Ciudad de Ambato - Patente Municipal

Permiso del cuerpo de bomberos

c. Factores sociales culturales

Existen varios factores que influyen de forma distinta a la hora de tomar decisiones de compra. En el presente reporte se definirán los factores culturales y los factores sociales. 1. Factores Culturales Entre los factores culturales están la cultura, subcultura y clase social. La cultura o nivel cultural es el conjunto que, por medio del proceso de

socialización, el individuo adquiere a lo largo de su vida en la escuela, la familia, la religión y otras instituciones

El comportamiento del consumidor se refiere a la observación y estudio de los procesos mentales y psicológicos que suceden en la mente de un comprador cuando éste elige un producto y no otro, con la finalidad de comprender el motivo por el que sucede de esa manera.

El calzado chino es un claro ejemplo de este tipo de consumo, los cuales tienen novedosos modelos, colores llamativos, precios muy bajos que a la larga terminan siendo muy costosos ya que son de muy baja calidad que no solo afecta al bolsillo del usuario sino también a la salud del mismo.

En el Ecuador casi todas las ciudades se dedican a la comercialización de zapatos, las mismas que se proveen de las ciudades que se dedican a su fabricación como son. Guano, y Ambato, que son las principales ciudades que cuentan con gran número de mano de obra por su creatividad y habilidad artesanal para la fabricación del calzado.

d. Factor tecnológico

La empresa de la industria del sector calzado está digitalmente bien equipada, aunque el uso de las TIC aplicado al proceso y como medio de innovación es ciertamente bajo. Destaca de las estimaciones y datos obtenidos que aproximadamente casi un 90% de las empresas tiene conexión a Internet, un 87% dispone de correo electrónico, mientras que un 47% dispone de página web. Sin embargo, sólo un 22% compra por Internet y un 11% vende mediante correo electrónico. Atendiendo al uso de las TIC que hacen las empresas de la industria del calzado en cada uno de los ámbitos de la cadena de valor, podemos concluir que el nivel de usos empresariales de las TIC es mejorable. Este factor es uno de los más importantes para un desarrollo eficiente de las actividades de cualquier empresa, puesto que va a permitir ofrecer productos y servicios de calidad, consiguiendo diferenciarse de la competencia al poseer una ventaja competitiva.

Los factores tecnológicos más comunes son:

Avances en telecomunicaciones

Avances informáticos

Nuevos materiales, productos o procesos de producción.

LA EMPRESA Y SU ENTORNO COMPETITIVO

La empresa de calzado “SANTI” de la Ciudad de Ambato, para desarrollar una dirección estratégica ha creído conveniente realizar un análisis y evaluación del entorno competitivo en sus dimensiones como son. (Económico, Político, Cultural, Tecnológico) permitiéndole de esta forma establecer su nivel competitivo frente a las empresas que se desenvuelven en su sector económico o mercado.

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de PORTER determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente. Las barreras de entrada bajas atraen nueva competencia, mientras que las barreras de entrada altas la desalientan. Es probable que la rivalidad de la industria sea mayor cuando varias empresas están compitiendo por los mismos clientes, y la rivalidad intensa hace bajar los precios y las ganancias. Logrando de esta forma realizar un estudio del entorno empresarial de La empresa de calzado “SANTI” de la Ciudad de Ambato, tomando en cuenta tanto el ámbito interno como externo de la empresa.

A continuación se presenta las 5 fuerzas:

a. Rivalidad entre los competidores

En nuestro país el sector del calzado es muy grande. Si hablamos de nuestra ciudad no podemos dimensionar cuantas personas se dedican a la comercialización de este producto, ya sea legalmente constituidos o no. Se hace notorio que la mayoría de los

productos ofrecidos son copias de grandes marcas, y cada vez que se presenta un nuevo modelo de calzado no tarda en ser copiado, incluso los mismo comerciantes se encargan de facilitar el producto a otros fabricantes para que realicen las imitaciones a precios más bajos y poderles generar mayores ganancias.

Ahora, viendo desde el punto de vista económico existen muchas empresas comercializadoras de calzado que tienen un capital mucho más grande, además del reconocimiento de las marcas que ofrece al cliente, naturalmente una empresa pequeña no puede entrar a competir directamente con ellas a un mismo nivel.

En el medio encontramos muchísima competencia, empresas de todos los tamaños que vender o revenden a otros, es un mercado muy grande, con competidores que ya están muy bien establecidos y cuentan con reconocimiento en el mercado.

Tabla 13: Rivalidad entre competidores

Nº de Competidores en equilibrio	Importante	1	2	3	4	5	Alto
Almacenamiento propio (bodegas)	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Diferencia de clientes	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Diversidad de comerciantes formales e información	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Intereses Estratégicas	Medios	1	2	3	4	5	Bajos
Publicidad agresiva	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Canales estratégicos de comercialización	Alto	1	2	3	4	5	Medio
Volumen de Ventas	Alto	1	2	3	4	5	Medias
Adiestramiento de Personal calificada	Bajas	1	2	3	4	5	Bajo

Fuente: Análisis del entorno

Elaboración: Marlon Chaglla

b. Amenaza de los nuevos competidores

En la industria del calzado existen muchos competidores, diariamente crece la oferta del calzado y por ende crece su comercialización. En nuestro país es muy usual que se apertura nuevas sucursales de ventas del calzado, los cuales buscan al igual que cualquier otra empresa vende el calzado y poder expandir en el mismo. La amenaza de

nuevos competidores es muy grande y sobre todo el continuo cambio de diseño calidad y modelos trae consigo un cambio sustancial en los precios.

Por esta razón la empresa de calzado “SANTI” busca expandir a nuevos nichos de mercados dentro de la ciudad por medio de la comercialización de calzado a precios cómodos, manteniendo siempre encuentra la calidad y variedad del producto.

Tabla 14: Amenaza de nuevos competidores

Economías de escala	Pequeñas	1	2	3	4	5	Grandes
Diferenciación del producto con nuevos diseños	Escasa	1	2	3	4	5	Importante
Requerimientos de capital propio para invertir	Bajos	1	2	3	4	5	Alto
Ventajas en costos de comercialización	Pequeñas	1	2	3	4	5	Grande
Apoyo gubernamental y asociaciones a competencia similares	Inexistente	1	2	3	4	5	Alta
Celeridad de obtención de autorización y premios	Escala	1	2	3	4	5	Importante
Empresa pre. Establecidas de todo índole de calzado	Pocas	1	2	3	4	5	Muchas

Fuente: Análisis del entorno

Elaboración: Marlon Chaglla

c. Amenaza de productos sustitutos

Dentro de las empresa de calzado existe productos sustitutos potenciales y reales, como es el calzado chimo, colombiano que son productos con avances tecnológicos unos se comercializan con calidad y que otros a precios más cómodos (bajos) pero cabe recalcar que los productos que ma ingresan es el calzado chino que es un producto de pronto desterramiento con un índice de calidad baja lo que incluye más gasto al bolsillo del cliente en comparación con el calzado nacional tiene mejor calidad.

Tabla 15: Amenaza de productos de sustitutos

Disponibilidad de sustitutos	Importante	1	2	3	4	5	Escasa
Sustitución extranjera	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Alto	1	2	3	4	5	Baja
Valor /Precio sustitutivo	Ato	1	2	3	4	5	Baja

Fuente: Análisis del entorno

Elaboración: Marlon Chaglla

d. poder de negociación de los proveedores

El nivel de poder de negociación que posee con los proveedores es medio ya que existen en el país varias empresas que se dediquen a la fabricación del calzado. Sin embargo entre los proveedores se maneja un precio estándar y la variación de calidad de sus productos depende del proveedor.

Tabla 16: Poder de negociación los proveedores

Compromiso de condiciones de precio /tamaño	Escaso	1	2	3	4	5	Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
Existencia del proveedor potenciales	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Poder de la empresa líder	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Facilidad de cambiar de proveedor	Alto	1	2	3	4	5	Bajo

Fuente: Análisis del entorno

Elaboración: Marlon Chaglla

e. Poder de negociación de los clientes

La empresa de calzado tiene mucha influencia en los precios, aunque exista demasiada demandante también existe muchos oferentes y este afecta el precio la competencia generalmente es de quien ofrecen de me

La demanda del calzado tiene mucha influencia en su precio, aunque exista mucha demanda también existe mucha oferta y esto afecta el precio. La competencia generalmente es de quien ofrecen el mejor calzado a mejor precio, debido a que

nuestros clientes principales son consumidores finales quienes buscan calidad y comodidad a la hora de adquirir el producto.

Tabla 17: Poder de negociación los compradores

Sustitución del calzado	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Poder de compra	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Estándares de calidad (certificación)	Alta	1	2	3	4	5	Baja

Fuente: Análisis del entorno

Elaboración: Marlon Chaglla

Tabla 18: Calificación

Evaluación general	Puntaje promedio
Amenazas de nuevos entrantes	3,57
Rivalidad entre competidores	2,33
Poder de los competidores	4,00
Poder de los proveedores	3,00
Disponibilidad de sustituir	2,75
TOTAL	15,65
PROMEDIO PONDERADO	3,13

Fuente: Análisis del entorno

Elaboración: Marlon Chaglla

Tabla 19: Criterio de calificación

Promedio ponderado	Atractivo	Atractivo	Atractivo
	Bajo	Medio	Alto
	1 y 2,33	2,34 y 3,67	3,67 y 5
Evaluación general		3,13	

Fuente: Análisis del entorno

Elaboración: Marlon Chaglla

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Amenazas de nuevos competidores:

En vista que la competencia de la empresa comercializadoras de calzado no esta unidad, ni organizada, este sector se vuelve vulnerable al fenómeno de competidores locales y nacionales, como son comercializadoras formales e informales.

Las políticas que establece el gobierno, dan mucha apertura a las PYMES y en todo tipo de negocio, facilitando la presentación de créditos, financiamiento y todo tipo de apoyo a las empresas que quieran introducirse en el mercado.

Por lo cual se puede concluir no existen barreras de entrada para la competencia en la venta de calzado, lo cual determina que es una amenaza para la empresa de calzado “SANTI”.

2. Rivalidad entre competidores existentes:

Una vez analizadas las siguientes variables, se puede establecer que en la venta de calzado y específicamente para la empresa de calzado “SANTI” la competencia se ha visto como un factor determinante negativo, debido al incremento de tiendas de calzado en la ciudad de Loja y las demás partes del país; lo que determina una rivalidad directa entre competidores.

En general se puede decir, que mientras mayor sea el número de competidores en un sector, más intensa será la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte del mercado. Es así que la empresa de calzado “SANTI” cuenta con un gran número de competidores siendo una amenaza de alto impacto.

3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES:

El poder negociador de los clientes depende de su capacidad relativa para enfrentar una empresa con otra a fin de hacer que se disminuyan los precios, obtener una calidad superior o comprar más artículos por el mismo precio, y esto depende del poder

adquisitivo que se tiene por parte de los clientes, mientras mayor es el poder adquisitivo, mayor es el poder de venta.

En el caso de la empresa de calzado “SANTI”, la mayoría de los clientes son personas naturales con un buen poder adquisitivo con de posibilidades de negociar los precios del calzado. En este caso los precios son fijados pero si se realiza descuentos con la finalidad de fidelizar al cliente.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

El poder negociador de los proveedores aumenta cuando incrementan o protegen una participación de mercado, suben precios o eliminan ciertas características de sus bienes o servicios sin tener demasiadas pérdidas de clientes.

La empresa de calzado “SANTI”, cuenta con varias empresas proveedoras, entre las principales que se encuentran fuera de la ciudad son:

- ✓ Ambato
- ✓ Guano

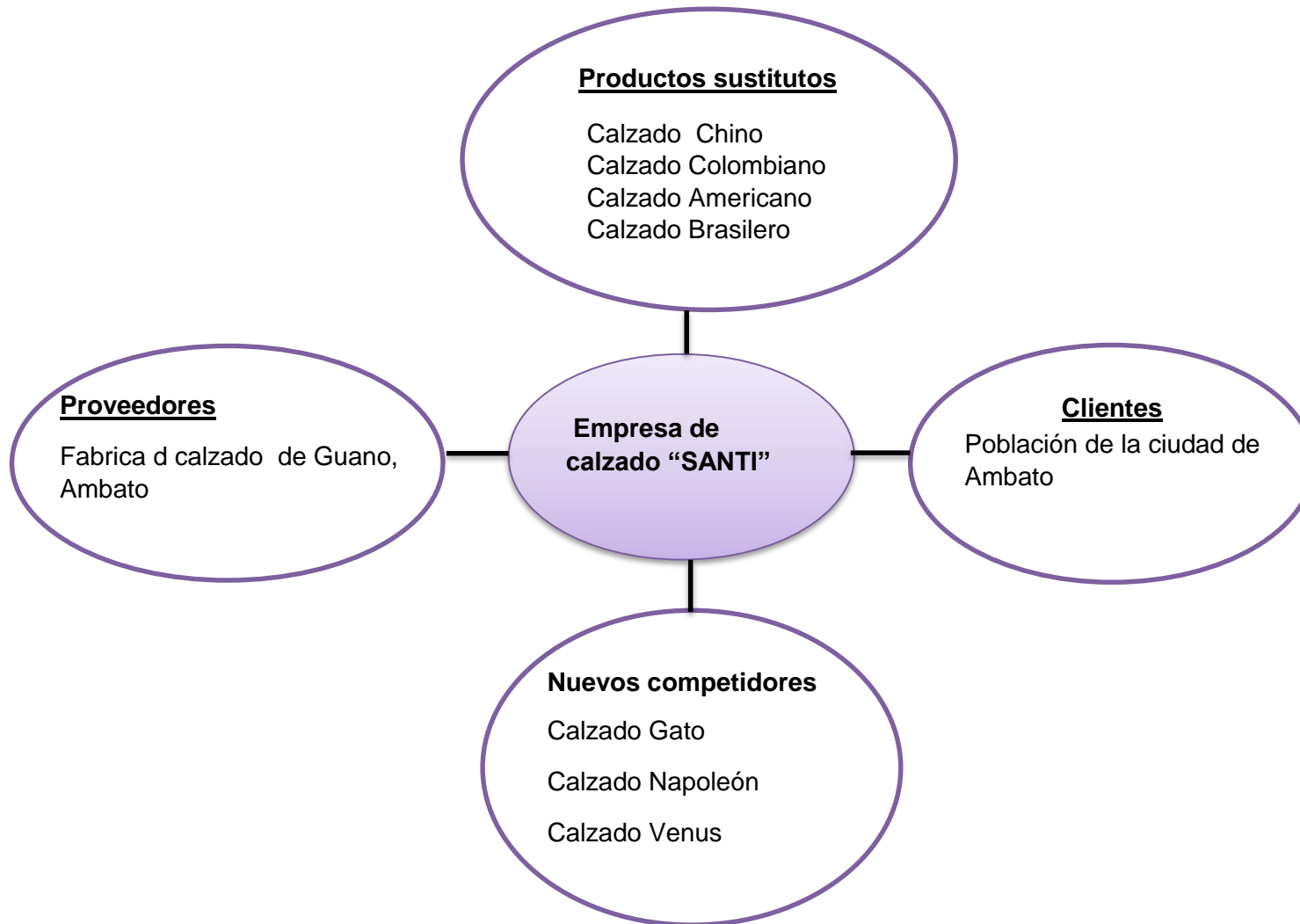
5. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Y la situación se complica si los sustitutos están más avanzados en cuestión de calidad o precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa o la industria en general. Pues las empresas entran a esta actividad mediante productos de calidad superior, precios más bajos y más recursos.

Es por esto que la empresa de calzado “SANTI”, debe estar atenta, seguir prestando servicios de calidad, con productos de calidad ajustarse a los precios de la competencia, entre otras estrategias para poder competir con esos productos sustitutos nuevos que quieren entrar a formar parte de esta industria.

Una vez que la empresa ha evaluado sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, se ha determinado que la empresa se ubica en un lugar atractivo medio en el mercado, luego de realizar el ejercicio respectivo, demostrando que la empresa cuenta con los recursos necesarios para poder mantenerse y competir en el mercado.

DIAGRAMA FUERZAS DE POTER



ANÁLISIS INTERNO

MACROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE CALZADO “SANTI” CIUDAD DE AMBATO.



Elaboración: Marlon Chaglla

MICROLOCALIZACION DE LA EMPRESA DE CALZADO “SANTI” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Gráfico 12: MICROZONA

ANALISIS FODA

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. La matriz FODA se divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA DE CALZADO “SANTI” DE LA CIUDAD DE AMBATO

MATRIZ FODA	
Fortalezas	Debilidades
<p>Trabajadores comprometidos con la empresa.</p> <p>Adecuada organización.</p> <p>Buena relación comercial con el cliente</p> <p>Excelente calidad y variados diseños de calzado, de acorde a la petición del cliente</p> <p>Eficiente atención al cliente.</p> <p>Buena ubicación de la empresa.</p> <p>Fidelidad de los clientes.</p>	<p>Personal no capacitado.</p> <p>El gerente no dispone de un asesor profesional.</p> <p>Deficiente planeación.</p> <p>No lleva un control adecuado de las actividades, administración empírica</p> <p>No cuenta con una adecuada publicidad.</p> <p>Manejo contable en forma manual.</p> <p>No realiza promociones a los clientes.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Cumple con la normativa legal para su funcionamiento.</p> <p>Buen nivel financiero y consta contratación de personal.</p> <p>Convenios con empresas para la venta por medio del plan acumulativa.</p> <p>Capacitación de posibles consumidores potenciales.</p> <p>Crecimiento de la demanda</p>	<p>Bajos ingresos económicos de la familia.</p> <p>Gran número de empresas de calzado.</p> <p>Tienen medios publicitarios adecuados.</p> <p>Temporadas bajas de ventas.</p> <p>Inestabilidad económica.</p>

Fuente: Encuesta y entrevista aplicadas

Elaborado por: Marlon Chaglla

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ FODA

Como no hay un contacto óptimo con el nicho de mercado hay que fortalecer las estrategias publicitarias y medios de divulgación para que haya un reconocimiento de la empresa y se establezca un contacto eficaz con los posibles clientes.

Luego de haber realizado el análisis de la empresa de calzado “SANTI”, a través de la matriz FODA, permitió conocer cuáles son los puntos débiles y fuertes, los mismo que fueron analizados desde varios puntos de vista: punto de vista de los clientes, competencia e inversionista, con la finalidad de comprobar si la empresa está satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes.

Se destaca las siguientes puntualizaciones que servirán de directrices para plantear los objetivos estratégicos:

- **Ampliar el portafolio de clientes:** buscando más mercado.
- **Penetración de mercado:** al no tener pocos costos fijos se puede aprovechar buscando más clientes, esperando el tiempo que la tienda pueda ubicar una sede más estratégica para las ventas.
- **Control de Inventarios:** Es necesario hacer compras de mercancía medidas de acuerdo a la demanda, para así no tener sobre inventarios o inventarios muertos que nos generen pérdidas.
- **El producto:** se debe entregar en excelentes condiciones para no tener pérdidas por garantías.
- **Mantener una estrecha relación con los clientes:** ayuda a mantener clientes satisfechos para que así mismo nos recomienden a más clientes y nuevos compradores.

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

- Se indican las fortalezas y debilidades de la empresa de calzado “SANTI”.
- Se asigna una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno de estas ponderaciones.
- Se asigna una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera.

- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor determinando como repuesto el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y que tiene problemas externos y si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad.

FACTORES DE VALORACIÓN	
FACTOR	VALORACIÓN
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

Fuente: Modulo de Estudio (9^{no}.)

Elaborado por: Marlon Chaglla

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

MATRIZ EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
DESCRIPCION	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
FORTALEZAS			
Trabajadores comprometidos con la empresa.	0.07	3	0.21
Adecuada organización.	0.07	3	0.21
Buena relación comercial con el cliente	0.06	2	0.12
Excelente calidad y variados diseños de calzado, de acorde a la petición del cliente	0.08	3	0.24

Eficiente atención al cliente.	0.07	2	0.14
Buena ubicación de la empresa.	0.08	3	0.24
Fidelidad de los clientes.	0.07	2	0.14
DESCRIPCION	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
DEBILIDADES			
Personal no capacitado.	0.08	2	0.16
El gerente no dispone de un asesor profesional.	0.06	2	0.12
Deficiente planeación.	0.08	3	0.24
No lleva un control adecuado de las actividades, administración empírica	0.06	2	0.12
No cuenta con una adecuada publicidad.	0.08	3	0.24
Manejo contable en forma manual.	0.06	2	0.12
No realiza promociones a los clientes.	0.08	3	0.24
TOTAL	1		2.54

Fuente: Cuadro demostrativo FODA

Elaborado por: La Autora

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

La ponderación del resultado da un total de 2.54 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejoras para reducir las debilidades y así tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

- Se indican las oportunidades y amenazas de la empresa de calzado “SANTI”.
- Se asigna ponderación a cada factor los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno de estas ponderaciones.
- Se asigna una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera.
- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor determinando como repuesto el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y que tiene problemas externos y si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad.

Tabla 20: Factores de valoración EFE

Factor	Valoración
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Menor	2
Amenaza Mayor	1

Fuente: Modulo de estudio (9no.)

Elaborado por: La Autora

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

MATRIZ EFE			
DESCRIPCION	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Cumple con la normativa legal para su funcionamiento.	0,11	3	0,33
Buen nivel financiero y consta contratación de personal.	0,08	4	0,32
Convenios con empresas para la venta por medio del plan acumulativa.	0,09	4	0,36
Capacitación de posibles consumidores potenciales.	0,09	4	0,36
Crecimiento de la demanda	0,12	4	0,48
DESCRIPCION	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
AMENAZAS			
Bajos ingresos económicos de la familia.	0,14	2	0,28
Gran número de empresas de calzado.	0,11	1	0,11
Tienen medios publicitarios adecuados.	0,09	2	0,18
Temporadas bajas de ventas.	0,08	2	0,16
Inestabilidad económica	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2.67

Fuente: Cuadro demostrativo FODA

Elaborado por: La Autora

INTERPRETACIÓN MATRIZ EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

El resultado de esta matriz la misma que tiene un resultado de 2.64 lo cual da una idea del factor externo que este es favorable. Ya que es mayor, lo cual quiere decir que las amenazas están por debajo de las oportunidades que tiene la empresa, lo que le permite explotarlas dichas oportunidades lo más posible para que la empresa de calzado “SANTI”, se encuentre en un buen lugar dentro del mercado.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz identifica los principales competidores de la tienda, así como sus fuerzas y debilidades. Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerado la parte más importante del proceso de formulación de las estrategias.

Esta herramienta de entrada permite resumir toda la información decisiva sobre los competidores. Aquella empresa que tenga mayor total será la de mayor competencia.

FACTORES DE VALORACIÓN	
FACTOR	VALORAC IÓN
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

Fuente: Modulo de estudio (9^{no.})

Elaborado por: La Autora

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

N ^o	FACTORES	PES O	EMPRESA DE CALZADO “SANTI”.		empresa de calzado		empresa de calzado	
			Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1	Participación en el mercado	0,3 0	4	1,2	4	1,2	4	1,2
2	Competitividad de precios	0,0 5	3	0,15	3	0,15	3	0,15
3	Imagen corporativa apoyada en publicidad	0,3 5	3	1,05	3	1,05	4	1,4
4	Posición financiera	0,1 0	3	0,3	3	0,3	4	0,4
5	Calidad del servicio	0,1 0	3	0,3	3	0,3	4	0,4
6	Lealtad de los clientes	0,1 0	4	0,4	4	0,4	3	0,3
TOTAL		1		3,4		3,4		3,85

Fuente: Sondeo a la Competencia

Elaborado por: La Autora

MATRIZ DE COMBINACIÓN O DE ALTO IMPACTO

Indica 4 estrategias producto de la combinación entre lo personal (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito laboral (Amenazas y Oportunidades).

1- Estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas)

El objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

2- Estrategia DO (Debilidades vs. Oportunidades).

Se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

3- Estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas).

Se basa en las fortalezas personales que pueden contrarrestar las amenazas del entorno.

4- Estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades)

Esta es la situación ideal. Es un indicador que está bien orientada en cuanto a:

- El mercado en el que está inmersa.
- La empresa en la cual se trabaja.
- El rol que desempeña dentro de la organización.

Por medio de esta matriz se pudo establecer 5 objetivos que se van a establecer dentro de la empresa de calzado “SANTP” de la ciudad de Ambato.

Planteamiento de objetivos estratégicos.

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVO 1	Elaborar la estructura organizacional, manuales de funciones y manual de bienvenida a la empresa de calzado “SANTI “con el fin de mejorar su organización y estructura
OBJETIVO 2	Elaborar una valla publicitaria de la empresa de calzado “SANTI”, y cambiar el rótulo con su logotipo con el objetivo de hacer conocer más a la empresa, la misma que tendrá una ubicación estratégica.
OBJETIVO 3	Efectuar un plan de capacitación al personal con el objeto de mejorar las relaciones empresariales y de servicio de la empresa de calzado “SANTI” de la ciudad de Ambato.
OBJETIVO 4	Diseñar un programa de publicidad y propaganda para la empresa de calzado “SANTI “a través de cuñas radiales, para dar a conocer los productos que ofrece esta empresa, con el objetivo de incrementar la cartera de clientes.
OBJETIVO 5	Realizar convenios comerciales con instituciones privadas, permitiendo comercializar los productos, con un descuento establecido previamente entre las instituciones involucradas.

Elaborado por: Marlon Chaglla

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 PROPUESTA PLANTEADA

En la propuesta del Plan de comercialización se plantean 5 Objetivos Estratégicos cada uno con los siguientes elementos: problema, objetivos específicos, meta, estrategias, tácticas, actividades, resultados esperados, costos o presupuesto, proceso de seguimiento, evaluación y presentación. A continuación se detallan dichos objetivos:

4.2 ESTRATEGIA N° 1

ELABORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MANUALES DE FUNCIONES Y MANUAL DE BIENVENIDA A LA EMPRESA DE CALZADO “SANTI” CON EL FIN DE MEJORAR SU ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.

a. Problema:

La empresa de calzado “SANTI”, no posee una estructura organizacional establecida, además no cuenta con manuales de funciones que señale las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo, además de la ausencia de un manual de bienvenida para el personal nuevo de la empresa.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Elaborar un modelo de organización estructural.
- Elaborar manuales de funciones y de bien venida.

c. META:

Publicar el modelo de organización estructural, los manuales de funciones, manual de bienvenida perfilados para la empresa en 4 meses.

d. Estrategias:

- Construir organigramas: el estructural y funcional para mejorar los procesos administrativos.
- Diseñar un nuevo logotipo para la empresa que sea más llamativo.
- El Manual de Bienvenida se centrarse en un contexto motivador para las personas que deseen formar parte de la empresa de calzado “SANTI”.

e. Política:

- Hacer que se cumpla el objetivo planteado, por parte del gerente de la empresa de calzado “SANTI”.

f. Actividades:

- Realizar el diseño de los manuales con la imagen corporativa de la empresa.
- En listar todas las actividades que se deben desempeñar en cada puesto laborar.
- Transcribir los manuales de funciones y de bienvenida.
- Elaborar la impresión del organigrama estructural propuesto para la empresa.

g. Tácticas

- Exponer el organigrama estructural de la empresa de calzado “SANTI “en un lugar bastante visible.
- Realizar la entrega de los manuales de funciones y de bienvenida a cada empleado nuevo que ingrese a trabajar en la empresa.

h. Presupuesto

Tabla N°27		PRESUPUESTO	
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Impresión del organigrama Estructural en la lona publicitaria de 80 cm de ancho x 1,25 m de largo	120,00	120,00
4	Sujetadores de acero	1,50	6,00
6	Impresión y anillado del manual de funciones a color	5,00	30,00
6	Impresión del manual de bienvenida a color	3,00	18,00
TOTAL			174,00

Fuente: La Barricada.

Elaborado por: Marlon Chaglla

i. Financiamiento.

El financiamiento lo realizará la empresa de calzado “SANTI”; debido a que si cuenta con liquidez para la activación de sus artículos.

j. Tiempo de duración:

Se requiere de un tiempo aproximado de 4 meses, debido a que se tiene que hacer el diseño de los manuales, enmarcar los cuadros de misión y visión, se pretende exponerlo en ejecución en Junio del 2017.

k. Responsable:

El responsable de ejecutar este objetivo será el gerente de la empresa de calzado “SANTI”; debido a que es el representante legal de la empresa y tiene el mayor interés de sacar el máximo provecho del giro de negocio.

l. Resultados esperados:

Se pretende demostrar como la organización es el principal mecanismo para facilitar el cumplimiento correcto y eficiente de los planes. Siendo esta una función administrativa que permitirá la integración y coordinación de todas y cada una de las actividades realizadas por los integrantes de una empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos.

m. Proceso de seguimiento:

Se estará revisando mensualmente los avances de este objetivo, con la finalidad de darle cumplimiento y aprovechar su aplicación.

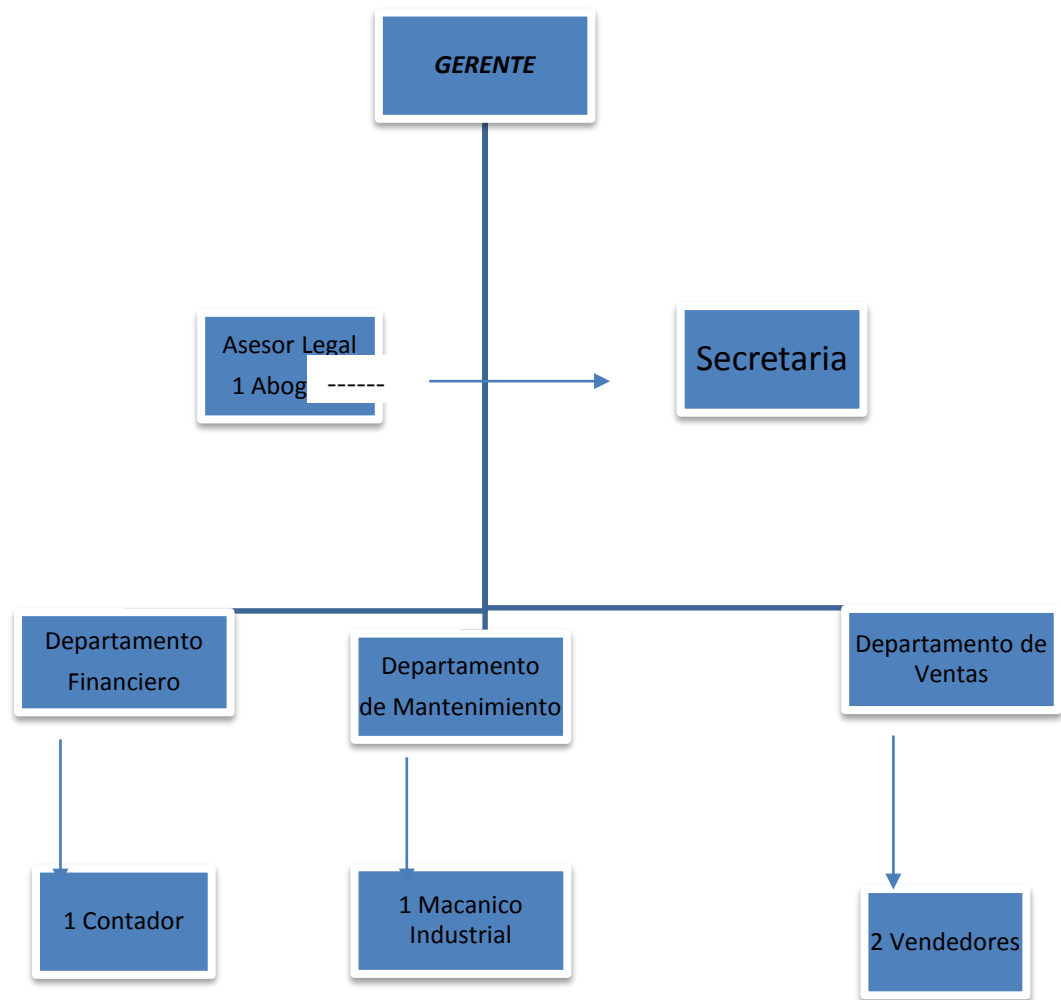
n. Evaluación:

Se evaluará observando el ritmo de desempeño en su entorno tanto de la empresa como de los empleados.

o. Presentación:

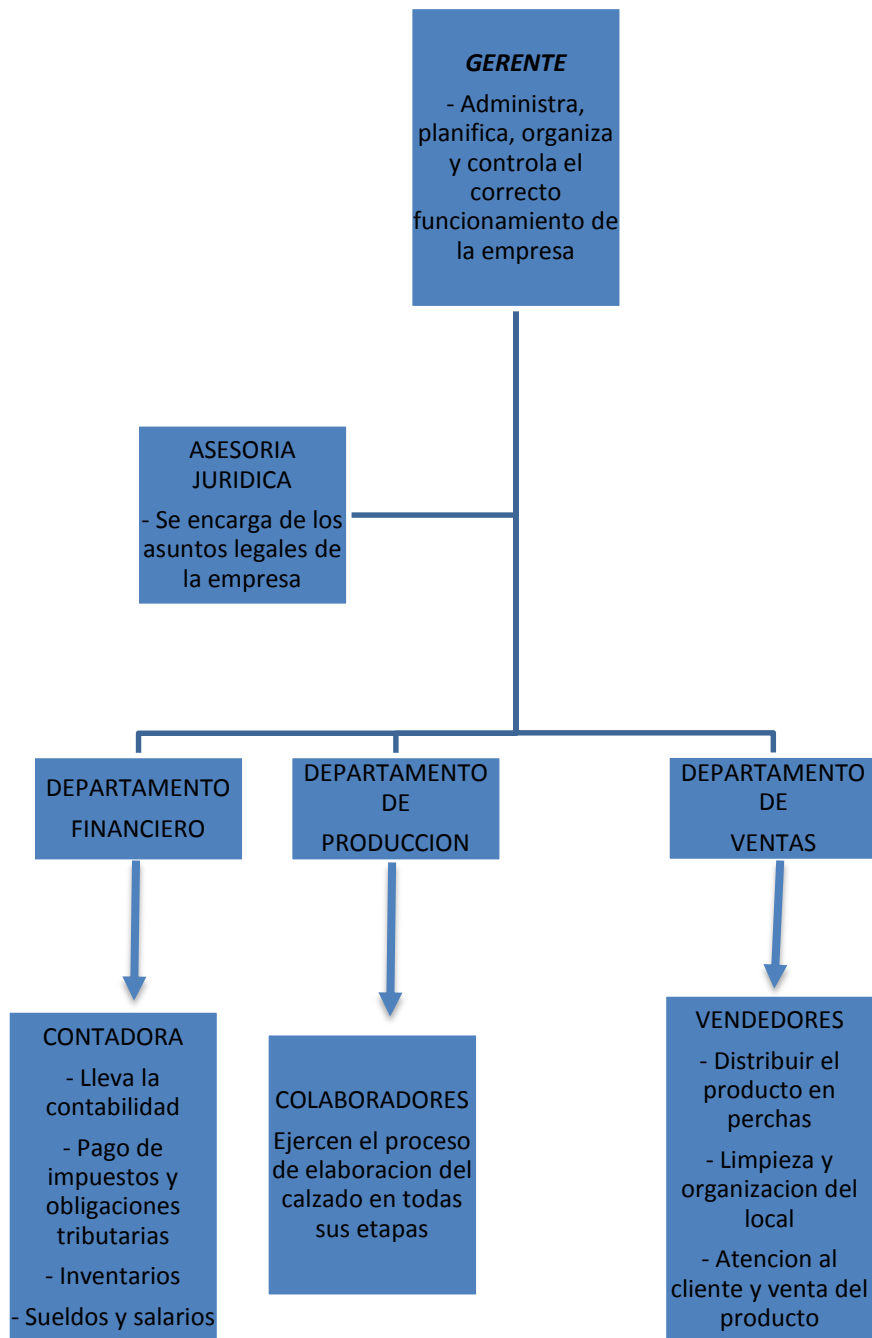
Estructura Organizacional de la empresa de calzado “SANTI”:

ORGANIGRAM A ESTRUCTURAL



Fuente: Encuesta aplicada a la ciudadanía Ambato
Elaborado por: Marlon Chaglla

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Manual de funciones

EMPRESA DE CALZADO “SANTI”
CÓDIGO: 01
TÍTULO: Gerente General
NATURALEZA DEL TRABAJO: Dictar políticas generales de la empresa.
FUNCIONES TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">✓ Estudia y aprueba las reformas estatutarias.✓ Examina, aprueba o desaprueba los balances de fin de ejercicio y las Cuentas rendidas por el administrador.✓ Dispone de las utilidades sociales conforme a lo previsto en la ley el presente estatuta.✓ Elige, remueve libremente al administrador y fija su respectiva remuneración.✓ Elige, remueve libremente y fija la remuneración de los demás funcionarios de su elección.✓ Conoce y aprueba los informes presentados por el Gerente en las reuniones ordinarias y cuando a la misma junta lo solicite.✓ Constituye las reservas que deba hacer la sociedad e indica su inversión provisional.✓ Resuelve lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la administración de nuevos socios.✓ Decide sobre el registro y exclusión de socios.✓ Ordenes las acciones contra los administradores de los bienes sociales y el representante legal o contra cualquier otra persona que no hubiera cumplido sus obligaciones u ocasionara daños o perjuicios a la sociedad.✓ Autoriza la solicitud de selección de contrato preventivo potestativo.
REQUISITOS MÍNIMOS <p>Instrumento forma: Superior.</p> <p>Título: Ingeniero Comercial.</p> <p>Experiencia: un año en actividades afines.</p> <p>Capacitación: cursos de liderazgo, alta gerencia, manejo de paquetes informáticos.</p>

EMPRESA DE CALZADO “SANTI”
CÓDIGO: 02
TÍTULO: Administrador
NATURALEZA DEL TRABAJO: Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realicen en la empresa hacer cumplir las políticas de venta.
FUNCIONES TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercer la representación legal, jurídica y extrajudicial de la empresa. ✓ Diseñar la implementación y mantener los procedimientos de compra de materia prima. ✓ Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice. ✓ Nombrar y contratar trabajadores. ✓ Organizar curso de capacitación. ✓ Presentar a la junta de accionistas programa de producción, pronósticos de ventas y más documentos de trabajo para su aprobación. ✓ Atender personalmente al público en el área de ventas. ✓ Brindar una excelente atención a los clientes, entregado los pedidos en el tiempo fijado.
HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar, coordinar y controlar actividades del personal bajo su mandato, así como de la empresa en general. ✓ Actúa con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo. ✓ Requiere alto esfuerzo mental al verse sometido a las precisiones que como gerente posee. ✓ Responder por el trabajo de todos los empleados de la empresa. ✓ Responder por los equipos a su cargo hasta por un valor de \$200,00 dólares americanos
REQUISITOS MÍNIMO: EDUCACIÓN: Título de ingeniero en administración de empresas e Ingeniero Comercial. EXPERIENCIA: Tres años en funciones similares.

EMPRESA DE CALZADO “SANTI”
CÓDIGO: 03
TÍTULO: Asesor Jurídico
NATURALEZA DEL TRABAJO: Asesor sobre aspectos legales que incluyen a la empresa.
FUNCIONES TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar a los accionistas y funcionarios de la empresa en los aspectos jurídicos y de carácter laboral. ✓ Elaborar contratos de trabajo. ✓ Actuar como secretario en las reuniones convocados por la Junta General de Accionistas. ✓ Elaborar documentos de acuerdo y compromiso con el recurso humano que comercializa el producto. ✓ Las demás que por disposiciones superior le sean requeridas.
HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética profesional, su participación es eventual, recomienda toma de acciones, no tiene poder de decisión.
REQUISITOS MÍNIMOS: EDUCCIÓN: Título Universitario Abogado EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares. CAPACITACIÓN: Manejo de Información básica

EMPRESA DE CALZADO “SANTI”
CÓDIGO: 04
TÍTULO: Secretaria- Contadora
NATURALEZA DEL TRABAJO: Realizar labores de redacción de documentos, archivos de correspondencias y atención al público, ejecuta actividades contables para la emisión de estados financieros.
FUNCIONES TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar cartas de reuniones de trabajo del personal de la empresa. ✓ Manejo del archivo. ✓ Administración de caja chica. ✓ Controlar la contabilidad general de la empresa. ✓ Elaborar conciliaciones bancarias. ✓ Mantener un correcto manejo de los programas contables. ✓ Elaborar roles de pago y tramites la documentación que corresponde al IESS. ✓ Elaborar los estaos financieros correspondientes. ✓ Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero al gerente de la empresa. ✓ Y las demás funciones que disponga su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.
HABILIDADES Y DESTREZAS. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Requerimientos de gran responsabilidad y conocimientos de normas, procedimientos contables para aplicar en la empresa. ✓ Resuelve problemas de su trabajo y debe tener iniciativas para los asuntos contables. ✓ Requiere de mediano esfuerzo mental y contratación al aplicar los riesgos contables. ✓ Responder por equipos a su cargo hasta por \$500,00 dólares americanos.
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: EDUCACIÓN: Título Universitario en Contabilidad y Auditoría SPA. EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares.

EMPRESA DE CALZADO “SANTI”
CÓDIGO: 05
TÍTULO: Ing. Mantenimiento
NATURALEZA DEL TRABAJO: Controlar y supervisar las entradas y salidas de materia prima como producto terminado. Mantenimiento de los equipos y limpieza de todas las instalaciones de la empresa.
FUNCIONES TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Receptar materia prima ✓ Controlar el riesgo de entrada y salida de materia prima ✓ Control de producto terminados en un Kardex ✓ Mantener los productos terminados en perfectas condiciones ✓ Mantener y limpiar los instrumentos de producción, así como de las instalaciones en general ✓ Recolectar los desechos que se originan de la producción ✓ Y las demás funciones que dispongan su jefe inmediato superior dentro de su campo de acción.
Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Requiere gran responsabilidad y conocimientos del manejo del Kardex ✓ Responde por la presencia de producto final ✓ Requiere alto esfuerzo físico. ✓ Responde por su trabajo ✓ Trabajo sujeto a mediano riesgo ✓ Responde por los artículos a su cargo hasta por \$1500,00 dólares americanos
REQUERIMIENTO MÍNIMOS: EDUCACIÓN: Bachiller en cualquier especialidad. EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares.

EMPRESA DE CALZADO “SANTI”
CÓDIGO: 06
TÍTULO: Obrero
NATURALEZA DEL TRABAJO: Planificar organizar en lo comerciante al área de producción de leche
FUNCIONES TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de equipo necesario para el enfriamiento de leche. ✓ Realizar actividades de preparación de materia prima, y almacenamiento de materia terminado ✓ Controlar las salidas del producto ✓ Asesorar a los socios sobre asuntos del producto ✓ Cumplir con sus responsables y horario de trabajo ✓ Y las funciones que dispongan su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción
HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Requiere de responsabilidad e iniciativa para los albores a su cargo. ✓ Requiere iniciativa y criterio para la transformación de la leche ✓ Requiere de mediano esfuerzo físico ✓ Trabajo sujeto a presión ✓ Responde por los artículos a su cargo por \$1000,00 dólares americanos
REQUISITOS MÍNIMOS: EDUCACIÓN: Bachillerato en cualquier especialidad EXPERIENCIA: dos años en tareas similares.

EMPRESA DE CALZADO “SANTI”
CÓDIGO: 07
TÍTULO: Vendedor
NATURALEZA DEL TRABAJO: Diseñar estrategias de distribución y comercialización de la leche.
FUNCIONES TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación de consultoras sobre ventas de productos alimenticios ✓ Planificar actividades de comercialización de producto. ✓ Establecer contacto con clientes ✓ Elaborar planes de ventas ✓ Captar nuevos clientes ✓ Distribución del producto. ✓ Las demás que por disposición superior sea requerida
HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa, creatividad y donde de gentes para ejecución del trabajo.
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS: EDUCACIÓN: Título Universitario de marketing EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares

Empresa de calzado “SANTI”

“Comercializamos todo tipo de calzado para damas, caballeros y niños, ofreciendo productos de calidad, variedad en diseños, buscando la comodidad de nuestros clientes.”

Bienvenido a la empresa de calzado “SANTI”.

Eres muy afortunado al haber llegado hacia nosotros, ya que tenemos un excelente equipo de trabajo y un favorable ambiente en el cual esperamos que te sientas a gusto con tus compañeros de trabajo. Esta es una forma de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Hoy en día algunas empresas se preocupan más por superar

en el negocio, en la empresa de calzado “SANTI “afortunadamente nos preocupamos por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados.

Una vez más BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO, ya eres parte de una empresa importante, conocida por sus productos de calidad a buen precio que satisfacen a cada uno de nuestros clientes.

Recuerda: No solamente dependemos de la empresa, ella necesita de tus ganas y dedicación. Mucha suerte.

¡BIENVENIDO!

HISTORIA DE LA EMPRESA CALZADO “SANTI”

Calzado Santi, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida de los seres humanos, requiere de un sistema de valores deseables apropiados para la época que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa. Estos valores se convierten en la base de la cultura corporativa orientando a la empresa a la consecución de sus propósitos, metas y objetivos llevándola a formar parte de las empresas progresistas de nuestro país

El respeto por las personas como elementos esenciales que permiten el funcionamiento de la empresa, es así como promovemos el respeto por la individualidad, valores, creencias, derechos y establecemos responsabilidades reciprocas mediante normas y expectativas compartidas.

Los valores éticos característicos del grupo humano son la honestidad, la integridad y la justicia, valores que van de acuerdo con los objetivos de la empresa y propician unas excelentes relaciones tanto a nivel interno como externo con clientes y proveedores.

La calidad se ha convertido en un reto permanente, basado en el compromiso y la responsabilidad, teniendo en cuenta que nuestro producto está dirigido a un sector económico exigente y son los clientes quienes definen la calidad en términos de confiabilidad. La reputación lograda depende directamente de la calidad del producto.

Competitividad, debido a que el mercado es cada vez más exigente respecto a los estándares de calidad, es necesario ofrecer cada día un mejor servicio y producto que satisfaga las necesidades de los consumidores.

MISION

Somos una fábrica de calzado orientada en todo momento a lograr que nuestros productos a base de cuero cuenten con la elegancia, moda, tendencia y calidad, con variedad de estilos, capaz de satisfacer las necesidades de calidad y precios de nuestros consumidores. Contamos con un personal con experiencia, con valores de honestidad, lealtad y compromiso con nuestros clientes.

VISION

Queremos Ser una empresa reconocida en la elaboración de calzado artesanal garantizando la calidad con un personal con experiencia siendo reconocidos a nivel nacional , enfocándonos en la elegancia y la buena reputación adquirida por nuestros productos de gran calidad siempre en contacto con la tendencia y moda, logrando así enfrentar el mercado nacional.

OBJETIVOS EMPRESARIALES:

- Ofrecer a toda la ciudadanía en general calzado de calidad, con una amplia gama de modelos y diseños a los mejores precios del mercado.
- Ofrecer una atención esmerada a nuestros clientes logrando obtener la fidelidad de los clientes para la empresa calzado “SANTI”. Ser una empresa encaminada a cumplir con los requerimientos de las políticas y leyes empresariales que rigen el mercado en el cual se desenvuelve la empresa calzado “SANTI”.
- Convertirse en una de las principales comercializadoras de calzado dentro de la Ciudad de Ambato, siendo reconocida por la calidad de productos que ofrece y por el trato brindado a sus clientes.

VALORES EMPRESARIALES

Honestidad: Ofrecer a los clientes lo que la Empresa está en condiciones de cumplir.

Trabajo en Equipo: Buscar la práctica de la mutua ayuda entre los integrantes de la empresa con el ánimo de mejorar su calidad de servicio.

Calidez humana: Que los clientes pueden contar con un trato amable y personalizado.

Puntualidad: Saber de la importancia de hacer las cosas a tiempo y en el lugar conveniente.

Respeto: Brindar un trato justo a todos aquellos con quien tenemos relación.

Servicio: Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes, propiciando una relación continua y duradera

Calidad: Saber que el cliente es lo primero, por eso se debe lograr mantener las buenas relaciones brindando un excelente servicio.

POLITICAS EMPRESARIALES

Otorgar un excelente servicio a todos sus clientes considerando que ellos son el mejor activo de la empresa.

Desarrollar con responsabilidad las actividades encomendadas dentro de la empresa logrando mantener una buena organización.

Dar a conocer a los clientes los productos que ofrece la empresa.

Satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo los productos de acuerdo sus expectativas y requerimientos.

Innovación de modelos constantemente, variedad en la gama del calzado.

Trabajo en equipo.

Mantener informados a los clientes acerca de sus nuevos modelos y diseños.

CARTERA DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA CALZADO “SANTI”.

CARTERA DE LOS PRODUCTOS	
CASUAL →	
DEPORTIVO →	
ESCOLARES →	

SERVICIOS Y ATENCIÓN QUE PRESTA

Es una empresa comercializadora de todo tipo de calzado para damas, caballeros y niños en todas las modelos de acuerdo a las nuevas tendencias de la moda y de calidad, tratando de satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

1. Jornada y horarios de trabajo

Tabla 21: Jornada y horarios de trabajo

 Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
09:00 am 13:00 pm	X	X	X	X	X	X
HORA DE ALMUERZO						
14:00 pm 18:00 pm	X	X	X	X	X	X

Fuente: la empresa calzado “SANTI”.
Elaborado por: Marlon Chaglla

2. Requisitos para ser parte de la empresa calzado “SANTI”.

1. Ser proactivo y dinámico.
2. Ganas de trabajar y apoyar al crecimiento de la clienta de calzado.
3. Ser honrado.
4. Brindar a los clientes una atención oportuna.
5. Mantener excelentes relaciones personales y laborales con los compañeros.
6. Trabajar bajo presión.
7. Tener buenas referencias laborales y personales de trabajos anteriores.
8. Conocer el mercado donde se desenvuelve la empresa.

ESTRATEGIA N° 2

ELABORAR UNA VALLA PUBLICITARIA Y CAMBIAR EL RÓTULO CON SU LOGOTIPO CON EL OBJETIVO DE HACER CONOCER MÁS A LA EMPRESA, LA MISMA QUE TENDRA UNA UBICACIÓN ESTRATEGIA.

a. Problema:

Mediante la investigación realizada a esta empresa se pudo conocer que la empresa no cuenta con ningún tipo de publicidad como vallas publicitarias, de los calzados que ofrece esta. El rótulo actual es muy sombrío y poco llamativo.

b. Objetivos específicos:

- ✓ Obtener un incremento significativo de clientes mediante la publicidad.
- ✓ Llamar la atención de los clientes con un rótulo luminoso.

c. Meta:

El gerente deberá buscar un lugar estratégico en un lapso de 2 meses donde se coloque esta valla publicitaria la misma que deberá estar visible ante la población.

d. Estrategias:

- ✓ Elaborar una valla publicitaria llamativa, donde debe constar los productos que ofrece esta, así mismo se deberá plasmar la dirección de la empresa.
- ✓ Ubicarla en una troncal vial, ya sea vía a la Sierra o Costa.

e. Política:

- Comprobar y verificar el cumplimiento del objetivo, por parte del gerente.

f. Actividades:

- ✓ Colocar la valla publicitaria, en la vía a Huachi Chico de manera que este a la vista del público en general.
- ✓ Colocar el rótulo grande en la empresa.

g. Tácticas:

- ✓ La valla publicitaria deberá ser llamativa, con una variedad de fotografías de los calzados reflejando la imagen empresarial.
- ✓ El rótulo será luminoso con la finalidad de captar mejor la atención de los transeúntes.

h. Presupuesto:

Tabla N°28 PRESUPUESTO			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Valla publicitaria de 1.50 cm de largo por 1.50 cm de ancho, la misma que está fabricada de plástico, perchado y reforzado.	250,00	250,00
1	Rótulo Luminoso	200,00	200,00
TOTAL			450,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Marlon Chaglla

i. Financiamiento:

El financiamiento lo realizará la empresa; debido a que si cuenta con liquidez para la activación de sus artículos.

j. Tiempo de duración:

La difusión de este objetivo estratégico se utilizara 3 meses, que será a partir de Junio del 2017.

k. Responsables:

El responsable de ejecutar este objetivo será el Gerente de la empresa, debido a que es el representante legal de la empresa y tiene el mayor interés de sacar el máximo provecho del giro de negocio.

l. Resultados esperados:

La publicidad en vallas es una de las muchas opciones que tienen las empresas para llegar a su público objetivo. Se espera difundir la empresa a nivel local y regional por su ubicación estratégica. Al igual que el rótulo colorido llamará la atención de los transeúntes.

m. Proceso de seguimiento

El seguimiento se lo hará revisando constantemente el cumplimiento las actividades propuestas y verificando si se están siguiendo a cabalidad.

n. Evaluación

Este objetivo se evaluará con el incremento de las ventas y los resultados obtenidos se evidenciarán en estado de pérdidas y ganancias.

o. Presentación

A continuación se presenta el diseño del rótulo y de valla publicitaria propuesta:



ESTRATEGIA N° 3

EFFECTUAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL CON EL OBJETO DE MEJORAR LAS RELACIONES EMPRESARIALES Y DE SERVICIO.

a. Problema

Al realizar el diagnóstico de la situación actual, se pudo determinar la necesidad que tienen los empleados de capacitarse, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente, logrando mantener una relación comercial efectiva entre cliente-empresa y de esta forma aumentar el volumen de las ventas.

b. Meta

Se prevé que para el segundo trimestre del año 2017 capacitar a todo el personal de la empresa, con cursos previamente direccionados y planificados. Los mismos que serán dictados por empresas reconocidas que ofrezcan personal especializados en temas comerciales y empresariales.

c. Políticas

Se pretende evaluar a todo el personal, después de haber culminado el curso de capacitación, con el ánimo de constatar el aprendizaje obtenido por cada empleado.

- d.** Efectuar un cronograma previamente planificado y que no dificulte el normal desarrollo de las actividades del personal en cuanto a la atención al cliente.

e. Estrategias

El plan de capacitación contempla tres cursos para el personal de la empresa en forma anual, los cuales han sido establecidos tomando en cuenta las necesidades más relevantes que tiene la empresa que se han evidenciado durante el diagnóstico realizado.

f. TÁCTICAS

- ✓ Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de la empresa.
- ✓ El tiempo de duración de cada curso para la capacitación se determinará de acuerdo al tema de capacitación y a su temática.
- ✓ La capacitación se efectuará con puntualidad y su aprobación será con el 100% de asistencia.

g. Costo

El costo al que asciende este objetivo se establece en base a los precios proporcionados por el SRI, el SECAP, Cámara de comercio de Ambato, Cuerpo de Bomberos de Ambato, que son las instituciones quienes dictaran los cursos de capacitación para el personal de la empresa.

h. Financiamiento:

El financiamiento lo realizará la empresa; debido a que si cuenta con liquidez para la capacitar el personal.

i. Responsables

Los responsables del cumplimiento de este objetivo son los empleados y gerente.

j. Resultados esperados:

- ✓ Lograr que el personal de la empresa se sienta motivado y capacitado para desarrollar de la mejor manera su trabajo.
- ✓ Contar con el 100% del personal de la empresa debidamente capacitado.
- ✓ Brindar una mejor atención y servicio de calidad al cliente.

k. Proceso de seguimiento

Se llevará un control de las capacitaciones de todos los empleados, las inscripciones para los cursos estará a cargo del gerente, con la finalidad de dar le cumplimiento a cabalidad a este objetivo.

l. Evaluación

Se evaluará a través del desempeño de cada uno de los empleados, observando cómo llevan a cabo cada una de sus actividades si son proactivos o no y si atraen la atención de los clientes es decir si atienden a los clientes con amabilidad, eficacia y eficiencia.

m. Presentación:

A continuación se presenta para el Plan de Capacitación del personal:

PLAN DE CAPACITACIÓN							
No .	Contenido del Curso	Tiempo	Institución	Horario	Participante s	Valor unitario	Valor
1	Servicio y atención	7 días (7 Horas)	SECAP	19:00 - 20:00	6	\$35	\$ 210,00

	n al cliente						
2	Obligaciones tributarias.	2 días (2 Horas)	SRI Ambato	19:00 - 20:00	6	\$25	\$ 150,00
3	Ventaja Competitiva	5 días (5Horas)	SECAP	19:00 - 20:00	6	\$35	\$ 210,00
4	Relaciones laborales.	7 días (7 Horas)	SECAP	19:00 - 20:00	6	\$25	\$ 150,00
5	Salud y Seguridad laboral	3 días (3 Horas)	Bomberos de Ambato	19:00 - 20:00	6	\$30	\$ 180,00
6	Formación y Crecimiento empresarial.	5 días (5 Horas)	Cámara de comercio Ambato	19:00 - 20:00	6	\$60	\$ 360,00
Total							\$ 1260,00

Fuente: Instituciones públicas de capacitación Ambato- Tungurahua

Elaborado por: Marlon Chaglla

El valor total al que asciende la capacitación es de \$ 1.260,00 dólares.

ESTRATEGIA N° 4

DISEÑAR UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA A TRAVÉZ DE CUÑAS RADIALES PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS QUE OFRECE ESTA EMPRESA, CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES.

a. Problema:

En la información obtenida a través del análisis interno y externo, se ha podido determinar que la empresa, no ha realizado ninguna campaña publicitaria que le permita dar a conocer a la población los servicios que ofrece.

b. Objetivos específicos:

- ✓ Mejorar la imagen institucional de la empresa hacia la ciudadanía en general.
- ✓ Difundir la existencia de la empresa.

c. Meta:

La meta es lograr implementar esta campaña publicitaria a partir del primer mes que se ponga en marcha este plan es decir a partir de junio del 2017.

d. Estrategias:

- ✓ Se la realizará en las Estaciones Radiales de mayor difusión.
- ✓ En la difusión también se realizar promociones de calzado.

e. Actividades:

Se procederá a contratar los spot radiales por las radios más escuchadas de la ciudad, entre ellas están:

- ✓ Ambato 9030. AM
- ✓ Panamericana 92.9 FM
- ✓ Centro 91.7 FM

f. Políticas:

El plan publicitario está elaborado para que accedan la mayor parte de los clientes, y se lo aplicará durante todo el año 2017 en las diferentes estaciones radiales ya antes mencionadas.

g. Tácticas:

La publicidad se la efectuará por medio de la estación radios en horarios diferentes, anunciando los productos que ofrece la empresa.

h. Costo:

El presupuesto para realizar el presente objetivo asciende a \$ 2.160,00 dólares y será financiado en su totalidad por la empresa, el cual será aprobado por el Gerente de la empresa.

i. Financiamiento:

El financiamiento lo realizará la empresa; debido a que si cuenta con liquidez para la activación de sus artículos.

j. Responsables:

El responsable de ejecutar este objetivo será el gerente, debido a que es el representante legal de la empresa y tiene el mayor interés de sacar el máximo provecho del giro de negocio.

k. Resultados esperados:

Con la difusión de la empresa a través de la radio se espera llegar a todo el público debido a que el mensaje se mueve con la audiencia por que puede ser escuchado en casa, trabajo, playa y todo lugar y lo más importante con poca inversión.

l. Proceso de seguimiento:

El seguimiento simplemente se lo realizará sintonizado las emisoras donde se contrató los spots radiales, en los horarios claves.

m. Evaluación:

Se evaluará simplemente haciendo un sondeo a particulares, mediante la siguiente pregunta. ¿Conoce usted la empresa de calzado “SANTI”?

n. Presentación:

A continuación se presenta el plan publicitario y la cuña radial:

Tabla N° 30 PLAN PUBLICITARIO PARA LA TIENDA DE CALZADO “J Y			
D". CUÑAS RADIALES	TIEMPO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
✓ Ambato 9030. AM	12 meses	\$60.00	\$ 720,00
✓ Panamericana 92.9 FM	12 meses	\$60.00	\$720.00
✓ Centro 91.7 FM	12 meses	\$60.00	\$720.00
Total anual			\$2160

Fuente: Medios de comunicación (radio) de la Provincia de Tungurahua

Elaborado por: Marlon Chaglla

CUÑA RADIAL

a. Específico:

- ✓ Promover la comercialización del calzado mediante alianza con instituciones privadas.

b. Meta:

- ✓ En junio del 2017 se aplique estos convenios a fin de promover las ventas de calzado, de acuerdo a las políticas y acuerdos logrados entre las empresas.

c. Estrategias:

- ✓ Ofrecer calzado con un 10 por ciento de descuento a las instituciones con las que se tenga convenio.
- ✓ Todo el personal de las empresas con las que se tenga convenio podrán acceder a los descuentos, de acuerdo al tipo de calzado.

d. Política:

- ✓ El descuento aplicara solo a los miembros activos de las instituciones con las que se tenga convenios.
- ✓ El máximo descuento por cada par de zapatos será del 10 por ciento.
- ✓ Este descuento se aplicara en todos los modelos y marcas de calzado.

e. Actividades:

Dar a conocer a las instituciones con las que se va a realizar los convenios la amplia y variada gama de calzado que ofrece empresa.

f. Tácticas:

- ✓ Mantener actualizados los modelos y marcas de calzado.
- ✓ Ofrecer productos de acuerdo a la exigencia y requerimientos de nuestros clientes.

g. Tiempo de duración:

El tiempo de duración será anual, ya que los convenios con las instituciones serán renovados cada año.

h. Responsables:

El responsable de ejecutar este objetivo será el gerente, debido a que es el representante legal de la empresa y tiene el mayor interés de sacar el máximo provecho del giro de negocio.

i. Resultados esperados:

Se espera con este objetivo fidelizar clientes y difundir la existencia de la empresa.

j. Proceso de seguimiento:

El seguimiento se lo hará llevando un listado de los empleados de las instituciones con las que se establezca el convenio de descuento.

k. Evaluación:

Se evaluará constatando el incremento de las ventas y la difusión de la empresa.

1. Presentación:

A continuación se presenta las instituciones con quienes se realizará los convenios:

RESUMEN TOTAL DEL COSTO DEL PLAN ESTRATEGICO		
Nº	OBJETIVOS	TOTAL
1	ELABORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MANUALES DE FUNCIONES Y MANUAL DE BIENVENIDA CON EL FIN DE MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.	\$174,00
2	ELABORAR UNA VALLA PUBLICITARIA, CON EL OBJETIVO DE HACER CONOCER MAS A LA EMPRESA, LA MISMA QUE TENDRA UNA UBICACIÓN ESTRATEGIA.	\$450,00
3	EFFECTUAR UN PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL CON EL OBJETO DE MEJORAR LAS RELACIONES EMPRESARIALES Y DE SERVICIO	\$1.260,00
4	DISENAR UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA A TRAVEZ DE CUNAS RADIALES PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS QUE OFRECE ESTA EMPRESA, CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	\$2.160,00
5	REALIZAR CONVENIOS COMERCIALES CON INSTITUCIONES PRIVADAS, PERMITIENDO COMERCIALIZAR LOS PRODUCTOS, CON UN DESCUENTO ESTABLECIDO PREVIAMENTE ENTRE LAS INSTITUCIONES INVOLUCRADAS.	-
COSTO TOTAL		\$4.044,00

Fuente: Tabla Nro.

Elaborado por: Marlon Chaglla

CONCLUSIONES

- ✓ La empresa de calzado “SANTI” de la ciudad de Ambato, ubicada en la Provincia de Tungurahua, se dedica a la comercialización de zapatos, no cuenta con una planificación estratégica actualizada que mida el crecimiento de la organización y establezca los objetivos para cada período fiscal.
- ✓ En el desarrollo de la propuesta se determinó que no existe un sistema de facturación eficiente, no cuenta con personal de marketing que sea capaz de incrementar las ventas y por ende la rentabilidad institucional.
- ✓ Durante varios años solo se ha mantenido la empresa comercializando de zapatos en las ciudades de Ambato y la provincia Tungurahua, donde se mantiene un flujo constante de ventas pero esta meta se ha manejado por varios años por lo que es indispensable expandirse a nuevos mercado con nuevas estrategias.
- ✓ No se cuenta con aspectos de comercialización claros no se han fijado estrategias de comercialización direccionadas al mercado objeto, adicionalmente el personal de marketing no aplica técnicas para su ejecución.
- ✓ Ausencia de un plan de adquisiciones que establezcan proveedores de materia prima competitivos y le permitan el desarrollo correcto de las actividades, teniendo en cuenta los recursos que requiere la empresa y la disponibilidad de los recursos financieros para cubrir dichas necesidades.

RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa de calzado “SANTI” para su mejor gestión se hace necesario la aplicación de la planificación estratégica donde se definan las estrategias y metas que se deben aplicar en un período definido con la finalidad de alcanzar la rentabilidad deseada.
- ✓ Se debe contratar personal de marketing que sea capaz de incrementar las ventas y por ende la rentabilidad institucional, quienes se encarguen de la aplicación de las estrategias de comercialización.
- ✓ Es indispensable expandirse a nuevos mercado con nuevas estrategias, donde se mantiene un flujo constante de ventas las mismas que ayudaran a captar más clientes y el posicionamiento en nuevos mercados.
- ✓ Ejecutar los aspectos de comercialización claros donde se han fijado estrategias de comercialización direccionadas al mercado objeto, adicionalmente el personal de marketing donde se aplica técnicas para su ejecución.
- ✓ Crear un plan de adquisiciones que establezcan proveedores de materia prima competitivos y le permitan el desarrollo correcto de las actividades, teniendo en cuenta los recursos que requiere la empresa y la disponibilidad de los recursos financieros para cubrir dichas necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Arraz, A. (2010). *Planeación estratégica integral*: Instituto Internacional de capacitación y estudios. México: Pearson Educación.
- Calero, J. (2000). *Investigación cualitativa y cuantitativa*. Cuba: Edisec Editorial.
- Castellano, L. (2015). *Estrategia y Planificación estratégica*. Caracas: IE Venezuela.
- Castro, A. (2017). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid :Verbum.
- Cohen, W. (2005). *Plan de marketing*. Madrid: Deusto.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para empresa*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hatton, A. (2012). *La guía definitiva del plan de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. (2005). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica*. México: Alfomega grupo editor S.A.
- López, M. (2013). *Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial*. México: Itson.
- Mendoza, P. (2000). *Planeamiento estratégico en gerencia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Brian, J. (2010). *El proceso estratégico*. México: Esic.
- Parmerlee, D. (2012). *Cómo preparar un Plan de Marketing*. Barcelona: Esic.
- Ries, A., & Trout, J. (1992). *Posicionamiento*. México: McGraw-Hill.
- Rivera, J., & Lopez, M. (2012). *Dirección de marketing*. Madrid: Esic.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Rugman, A. (2006). *Planeación estratégica*. Quito: Premisa.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis editores S.A.
- Stanton, W., Michael, E., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México: Patria.

ANEXOS

Anexo 1: Maquinas



Anexo 2: Maquina sosegadora; esta nos permite coser el forro por dentro y hacer la costura más vistosa para el mejor terminado del calzado.



Anexo 3: Maquina doble aguja: e nos permite coser el cuero del cazado como 2 líneas simultáneas lo que de fecha del terminado del calzado en forma rápida



Anexo 4: Maquina normal: nos permite coser el cuero de forma normal ya que posee 1 aguja



Máquina de poste: esta nos da mayor facilidad para el cosido del corte ya que ya que su diseño permite girar el corte en diferentes ángulos para su mejor elaboración del corte

Anexo 5: CALZADO PASADOR



Anexo 6: CALZADO MOCASIN ENCARRUJADO



Anexo 7: MOCASIN ENCARRUJADO SERIE 235003



Anexo 8: PASADOR SERIE 25001



Anexo 9: MOCASIN SERIE 25005



Anexo 10: MOCASIN SERIE 25006

